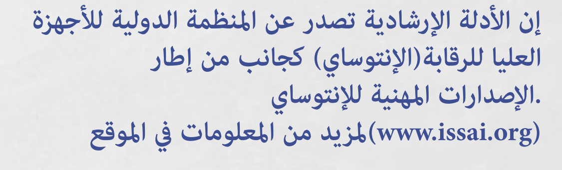
GUID 5260

الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة


إن الأدلة الإرشادية تصدر عن المنظمة الدولية للأجهزة
العليا للرقابة(الإنتوساي) كجانب من إطار
.الإصدارات المهنية للإنتوساي
لمزيد من المعلومات في الموقع(www.issai.org)

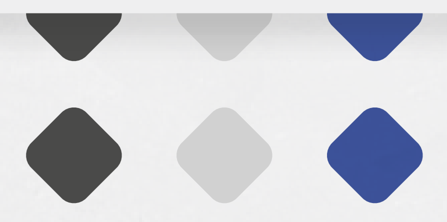




الإنتوساي, 2019

1) تمت المصادقة عليه كـINTOSAI GOV 9160 " تعزيز الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة مبادئ ارشادية لأغراض التطبيق " في عام 2016

2) مع إنشاء إطار الإنتوساي للتصريحات المهنية (IFPP) ، تم إعادة تصنيفه وتسميته GUID 5260 الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة" مع التغييرات التحريرية في عام 2019



الفهرس

قائمة المختصرات:

ISA-المعايير الدولية في التدقيق

INTOSAI - المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة العليا

IIA - معهد المدققون الداخليون

SAI - اجهزة الرقابة العليا

AML - مكافحة غسل الأموال

WGFACML - مجموعة عمل مكافحة الفساد وغسل الأموال

COSO -لجنة المؤسسات المانحة لبعثة التريدواي

O&M - التشغيل والادامة

FATF -فريق عمل الاجراءات المالية

FIU - وحدات الاستخبارات المالية

SETC - مواصفات البنود الاساسية للعقود

ERM - ادارة مخاطر المؤسسات

HR - الموارد البشرية

PMI - معهد ادارة المشاريع

CMP -خطة ادارة راس المال

AMG - سياسة ادارة الموجودات ودليل الاجراءات

المقدمـــــة

أن المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة العليا (الانتوساي تعد منظمة ذاتية الحكم ومستقلة ومهنية وغير سياسية وتشكل منتدى المدققين الحكوميين من جميع انحاء العالم لمناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك ومواكبة اخر التطورات في مجال التدقيق وأفضل الممارسات والمعايير المهنية الأخرى[1] . من اجل ان تؤدي المنظمة مهامها، فإنها تنظم عملها من خلال اربعة اهداف استراتيجية: (1) المساءلة والمعايير المهنية (2) بناء القدرات المؤسساتي (3) تبادل المعرفة والخدمات المعرفية (4) التنظيم الدولي النموذجي.

لان اجهزة الرقابة العليا تلعب دورا رئيسيا في تدقيق عمليات الحكومة وحساباتها وفي تعزيز الادارة المالية السليمة والمساءلة العامة في حكوماتهم، فأن منظمة الانتوساي تشجع على تعاون وتظافر اجهزة الرقابة العليا والتطور المتواصل من خلال تبادل الخبرات والافكار الذي تتمثل بتقاسم المعرفة التي تتضمن توفير المقاييس واجراء الدراسات لأفضل الممارسات وانتاج المواد الارشادية في مجال التدقيق واجراء البحوث حول القضايا ذات الاهتمام والمصالح المشتركة. يعد هذا جوهر الهدف الاستراتيجي الثالث "تبادل المعرفة والخدمات المعرفية " الذي أعده فريق العمل في مجال مكافحة الفساد وغسيل الأموال.

وبالتالي تسعى مجموعة العمل الى تدعم واحدة من الأولويات الاستراتيجية للانتوساي: "المزيد من مكافحة الفساد". وان الفساد يعتبر مشكلة عالمية واسعة تهدد المال العام والنظام القانوني والرخاء الاجتماعي[2] وتهدد الأمن الاجتماعي وتعيق الحد من الفقر.

1 الانتوساي (تشرين اول 2010). الخطة الاستراتيجية 2011-2006

2 النسخة الموسعة من الفساد والمبينة في المؤشر الدولي للشفافية.

مع الأخذ بعين الاعتبار أن المهمة الرئيسية لأجهزة الرقابة العليا هي التحقق فيما إذا انفقت الأموال العامة بشكل اقتصادي وكفء مع الامتثال للقواعد والتشريعات القائمة ومساهمتها في مكافحة الفساد هو مثال يقتدى به وتحقيق مسؤوليتها في ضمان الشفافية والحد من الفساد من خلال التدقيق الحكومي. ان الهدف الأولي للجهاز الرقابي اعالي هو مراجعة حوكمة المؤسسات الحكومية وسلامة الموجودات العامة تجاه سوء الاستخدام والاحتيال والفساد. ان اعمال التدقيق العليا تخلق الشفافية وتجل المخاطر واضحة ويقوي الرقابة الداخلية من اجل ان تساهم في منع الفساد تماشيا مع روح اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد [3].

لمنع الفساد ومكافحته بفاعلية، تقتضي منظمة الانتوساي ومن اجهزة الرقابة العليا ان تكون مستقلة وقوية ومتعددة الاختصاصات. ولتحقيق هذا الهدف وتشجيع الحوكمة الرشيدة، توفر الانتوساي وتحافظ على إطار عمل متجدد للمعايير الدولية المهنية التي تتعلق بمهام وحاجات اعضاءها من اجهزة الرقابة العليا واصحاب المصلحة.

الدليل 5260 "الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة" هو وثيقة أعدتها مجموعة عمل مكافحة الفساد وغسل الأموال في ضوء أثر الازمة المالية العالمية وبعد إدراك الحاجة الى تنفيذ المبادئ التوجيهية المتعلقة بدور اجهزة الرقابة العليا في تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة والحوكمة الرشيدة للموجودات العامة في المؤسسات العامة".

يقصد من المفهوم الاساسي "للحوكمة الرشيدة" هو الشرط المسبق للتنمية المستدامة للمجتمعات والأمم. وتعني الادارة الكفؤة الموارد البلد والمهام العامة بطريقة تكون مناسبة وذات شفافية وقابل للمسائلة وعادلة وتستجيب لاحتياجات الناس. لذا، فان تنفيذ الحوكمة الرشيدة ينشئ بيئة لا تشجع والا تفسح المجال للرشوة او الفساد، او أي سلوك مسيء اخر. بالرغم من أن للحكومات مسؤوليات كبيرة لخلق مثل هكذا بيئة، فان قضايا الحوكمة تختلف من بلد لأخر وان الحلول لمشاكل الحوكمة ينبغي أن تصمم خصيصا بشكل فردي، في حين يلعب كل جهاز الرقابة العالي دورا رئيسيا في ضمان الحوكمة الرشيدة".

في هذا الصدد، فان ادارة الموجودات تعد المكون الأساسي في الحوكمة الرشيدة في كلا من القطاعين الخاص والعام وينبغي أن تنسجم وتتكامل مع التخطيط المالي والاستراتيجي والمشترك للمؤسسة.

3 اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، نيويورك، 2004 : http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/[access:03.08.2015

"يمكن الافتراض بان هناك حاجة لزيادة المهارات والخبرات وطرق ادارة الموارد العامة لضمان الاستخدام المناسب للموجودات العامة".

بناءا على الخبرة الدولية، فلقد حددت مجموعة عمل مكافحة الفساد وغسل الأموال بعض المبادئ التوجيهية الواسعة من اجل تعزيز الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة لأجهزة الرقابة العليا ووجهت هذه المبادئ في هذه الوثيقة والتي تفسر كيفية تنفيذ اجهزة الرقابة العليا لهذه المبادئ. يهدف هذا الدليل الى مساعدة أجهزة الرقابة العليا في تقييم مواطن القوة والضعف في الية الحوكمة القائمة المتعلقة بإدارة الموجودات العامة وفي اقتراح التوصيات لتحسينها.

يتكون هذ الدليل من ستة فصول، حيث يشير الفصل الاول إلى "المصطلحات الاساسية" الذي يعرف المصطلحات المتعلقة بالمواضيع الجوهرية في هذا الدليل. بالإضافة الى وصف نطاق ومبادئ الحوكمة الرشيدة.

يحدد الفصل الثاني "ادوار ومسؤوليات اصحاب المصلحة في تعزيز الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة" كل الأطراف المعنية وادوارهم الرئيسية. هناك اشارة الى التنسيق المطلوب والتواصل المشترك بين اصحاب المصلحة الرسميين. ويصف صلاحيات اصحاب المصلحة ويقيم نقاط القوة والضعف في تنسيقهم وتحديد التحديات المستقبلية.

يقدم الفصل الثالث "تقييم معايير الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة" إلى القارئ مختلف الاليات المتوفرة او النشاطات المحتملة التي يمكن أن يستخدمها اصحاب المصلحة ذو العلاقة عند تقييم ومحاولة تعزيز الخصائص او المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة للموجودات العامة. وبالتالي يقدم هذا الفصل ايضا معلومات عن كيفية جعل المؤسسات الخاضعة للتدقيق خاضعة للمساءلة ولإشراكهم في المزيد من المشاركات مع اصحاب المصلحة التابعون لهم.

يحدد الفصل الرابع " دور اجهزة الرقابة العليا في تعزيز الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة "عدد من المسؤوليات والأدوار المعينة لأجهزة الرقابة العليا. أن حرية التصرف المفرطة للموظفين العموميين وادارة تضارب المصالح قد اشير اليها ايضا في هذا الفصل.

يصف الفصل الخامس دور "تعزيز الحوكمة الرشيدة من خلال ادارة المخاطر " اهمية تعزيز الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العامة من خلال ادارة المخاطر.

لا يقدم هذا الدليل اشارات مرجعية الى التشريعات والقوانين الوطنية بسبب الأعداد الكبيرة المنضوية في الانتوساي.

يركز الدليل على خلق جبهة مشتركة ضد الفساد من خلال التعزيز الفاعل للوعي المؤسساتي والمعايير والسياسات وأفضل الممارسات مع ايلاء المراعاة اللازمة للتفويض والسلطة وقدرات اجهزة الرقابة العليا. انه يمثل إطار عمل لكل اجهزة الرقابة العليا لتنفيذ اعمال التدقيق العليا مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير الأخلاقية او قانون السلوك المهني للمؤسسات العامة فضلا عن مسؤولياتهم الاجتماعية مع الإدراك أن على كل مؤسسة عامة أن تتحمل بشكل كامل مسؤولية ادارة موجوداتها العامة .

يتضمن هذا الدليل مرجع عام واساسي مستندة على المؤسسات في مختلف الدول التي من الممكن ان تضع معايير مصممة خصيصا لكل ظرف وطني. لا يقدم هذا الدليل سياسات وممارسات واجراءات مفصلة في تعزيز النزاهة والشفافية والمسائلة والحوكمة الرشيدة للموجودات العامة. انها مسؤولية كل جهاز رقابي مع الأخذ بعين الاعتبار تفويضها واطارها القانوني فضلا عن السياق الثقافي لوضع المزيد من السياسات المحددة لهذه القضية .

1

المصطلحات اساسية

المساءلة:

تعني المساءلة تحمل الأفراد والوكالات والمؤسسات العامة والخاصة والمجتمع المدني مسؤولية تنفيذ الصلاحيات المناطة إليهم على نحو صحيح. وانطلاقا من هذا التعريف الواسع ينبغي الأخذ بعين الاعتبار المفهومان التاليان :[4]

- المساءلة هي العملية التي بموجبها تتحمل دوائر الخدمات العامة والأفراد ضمن تلك الدوائر مسؤولية قراراتهم وأفعالهم بضمنها الإشراف على الأموال العامة وجميع أوجه الأداء والامتثال إلى القوانين والتشريعات النافذة في إدارة الأموال العامة وتحقيق أهداف الأداء.
- المساءلة هي واجب يفرض على الشخص أو المؤسسة الخاضعة للتدقيق ليثبت انه قام بإدارة ومراقبة الأموال الموكلة إليه وفقا للشروط التي منحت الأموال بموجبها.

وفيما يتعلق بادارة الموجودات العامة، فمن الممكن تعريف المساءلة على انها التزامات الافراد او الكيانات (بضمنها المؤسسات او الشركات العامة المكلفة بالموارد العامة بتحمل تبعات المسؤوليات المالية والادارية وذات الصلة بالبرنامج الممنوح لهم والابلاغ عن اولئك التي أوكلت إليهم تلك المسؤوليات.

4 دليل واضح حول مكافحة الفساد، الشفافية الدولية 2009. انظر كذلك إلى الهبة الوطنية للديمقراطية، اضفاء الطابع المؤسساتي على المساءلة الأفقية: كيف يمكن للديمقراطيات ان تكافح الفساد وسوء استخدام السلطة المنحة الوطنية للديمقراطية.

ومن الناحية النظرية، وفقا لدليل اللغة المبسطة لمحاربة الفساد 2009 والذي وضعته المؤسسة الدولية للشفافية، هنالك ثلاثة أشكال للمساءلة القطري والأفقي والعمودي[5] .

- المساءلة القطرية: تكون عندما يستخدم المواطنون المؤسسات الحكومية لتحقيق اشراف أفضل على اعمال الدولة والاشتراك في عملية صنع السياسة واعداد الموازنة ومتابعة الانفاق والنشاطات الاخرى.
- المساءلة الأفقية هي اخضاع المسؤولين الحكوميين للقيود والمراقبة او للفحص والتدقيق من وكالات حكومية أخرى (اجهزة الرقابة العليا والمحاكم ومحقق الشكاوى ضد الموظفين والبنوك المركزية) والذين من الممكن استدعائهم للتحقيق وبالتالي معاقبة المسؤول عن الاجراء غير المناسب.
- المساءلة العمودية هي تحمل المسؤول العمومي المسؤولية أمام منتخبيه او جموع المواطنين عبر الانتخابات والصحافة الحرة والمجتمع المدني الفاعل وغيرها من القنوات الاجتماعية.

وبهذا الخصوص، تمثل اجهزة الرقابة العليا الآلية الرئيسية في النظام الأفقي والموجهة نحو تدقيق مشروعية نشاطات المسؤولين الحكوميين والمؤسسات الحكومية المسؤولة عن ادارة الموجودات العامة.

الموجودات:

يشير مصطلح "الموجودات" إلى أي عنصر من عناصر القيمة الاقتصادية التي يملكها الفرد أو المؤسسة الموجودات هي الموارد التي يسيطر عليها الكيان نتيجة إحداث سابقة ويتوقع تدفق منافع اقتصادية في المستقبل الى الكيان[6] . يمكن أن تتاخذ الموجودات مختلف الاشكال بمالية او مادية او معنوية. أي كان الشكل الذي تتخذه الموجودات، فهناك بشكل عام اثنان من الخواص التوجيهية التي تحدد ما تشكله الموجودات: أن تكون لها قيمة (على شكل منافع اقتصادية مستقبلية او خدمات جوهرية خلال مدة استخدامها وأنها موارد مسيطر عليها من قبل المؤسسة نتيجة لأحداث سابقة. بعض الموجودات على سبيل المثال المعلومات قد لا تكون لها قيمة اقتصادية ولكن لها اهمية كبيرة في الحماية وبطريقة مناسبة (مثل

5 المعيار 9100 حول الحوكمة الرشيدة للانتوساي بدليل حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع العام - الانتوساي
6 مقدمة عن البيانات المالية، نشرها مجلس المعايير المحاسبية الدولي.

المعلومات السرية الحكومية). يسعى تقييم هيكلية موجودات الكيان الى التأكد من معلومات الاداء مثل استخدامها أو وظائفها. تدخل القرارات المتخذة من قبل صانعي القرار بعد تحليل نتائج التدقيق في استراتيجية ادارة الموجودات.

تثبت جميع الموجودات في بيانات الموقف المالي عندما يكون هناك امكانية تدفق منافع اقتصادية في المستقبل الى الكيان. يكون للموجودات قيمة وتكلفة والتي من الممكن قياسها بشكل موثوق ويحدث ذلك في حال تطبيق المحاسبة على اساس الاستحقاق.

بناءا على ما سبق، فان الموجودات العامة تعد موارد معنوية ومادية ومالية ايضا، ومن المتوقع أن هذه المنافع الاقتصادية في المستقبل سوف تختلف اهميتها عن أي موجودات خاصة. هذا يعود إلى أن الموجودات العامة تتضمن ادارة الجانب القضائي (أي الجانب الاتحادي او الاقليمي او على صعيد البلديات أو الولايات) فضلا عن توقعات المواطنين التي تنطوي عليه مفهوم المصلحة العامة.

الفساد:

بالنسبة إلى الأمم المتحدة ليس هناك تعريف واحد مقبول عالميا للفساد. فعلى سبيل المثال فان اتفاقية الأمم المتحدة في مكافحة الفساد لا تحتوي على تعريف واحد للفساد لكنها أشارت إلى عدة أنواع معينة من الفساد [7]. يعرف البنك الدولي الفساد بأنه سوء استخدام للأموال العامة أو/ والمكتب المصالح خاصة أو سياسية[8].

إن الفساد مفهوم أضيق من الحوكمة وغالبا ما يعرف بأنه سوء استخدام السلطة أو الثقة الحكومية المنافع خاصة. فهما مفهومان مرتبطان ببعضهما إلى حد وثيق فعندما تكون هناك حوكمة ضعيفة يكون الحافز أكبر ونطاقه اوسع لحدوث الفساد. ولهذا فان تعزيز الحوكمة الرشيدة تساعد على محاربة الفساد. وأنها ايضا تكمل الجهود التي تستهدف الفساد بشكل مباشر أكثر مثل زيادة الوعي العام وتعزيز تفعيل

7 أدوات مكافحة الفساد التابعة للأمم المتحدة النسخة الثالثة UNODC2004. متوفر على الموقع الالكتروني:
www.undoc.org/documents/corruption/publications_tooklit_sep04.pdf,. 10

8 http://wwwi.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/corruptn/cor02.htm الدخول 3.8.2015

التشريعات الخاصة بمكافحة الفساد[9].

الاحتيال:

الاحتيال[10] هو عمل مقصود من قبل شخص أو أكثر في الإدارة لأولئك المسؤولين عن الإدارة أو الموظفين أو الطرف الثالث ويضم استخدام الخداع للحصول على المنفعة غير القانونية أو العادلة .عوامل مخاطر الاحتيال هي الأحداث أو الظروف التي تشير إلى الحافز أو الضغط لارتكاب الاحتيال أو إتاحة الفرصة لارتكابه.

الحوكمة الرشيدة:

يمكن تعريف الحوكمة الرشيدة وفقا إلى منظمة OECD بأنها ممارسة السلطة الإدارية والاقتصادية والسياسية الضرورية في إدارة شؤون الأمم[11]. وتتضمن الحوكمة عملية اتخاذ القرار والعملية التي من خلالها تنفذ القرارات. (وتشمل ممارسة السلطة لضمان أن الكيان (وبأغلب الأحيان المنظمة) ستحقق أهدافها.

ويمكن تعريف الحوكمة الرشيدة بأنها ممارسة السلطة أو الصلاحية مثلا السياسية والاقتصادية والإدارية أو غيرها من اجل إدارة موارد وشؤون الدولة بطريقة منصفة ومناسبة وشفافة وأخلاقية وغير تفاضلية. وإنها تتألف من الاليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر الأشخاص والمجموعات عن مصالحهم وممارستهم لحقوقهم القانونية وتلبي التزاماتهم والتوسط في تسوية الاختلافات[12].

تتميز الحوكمة الرشيدة بالنموذج التالي: القطاع العام وخصوصا الإدارة العامة التي تعد جزءا مهما في

9 دوبروسكي، الثقة، الفساد والاحتيال (في:) , B. Kozuch.Z. Dobrowolski eds خلق ثقة عامة. منظور تنظيمي، بيتر لانك كمب فرانكفورت ام أساسي 2014صفحة .120

10 المعيار ISSAI " المسؤوليات المدقق والمتعلقة بالاحتيال في تدقيق البيانات المالية " الفقرة 11.

11 مصطلحات OECDحول الكلمات الاحصائية https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=7236 إمكانية الوصول (3.8.2015)

12 الحوكمة الرشيدة . المبادئ التوجيهية لتنفيذ ، الكمونويلث الاسترالي 2000

المجتمع وتكون بالتفاعل مع أصحاب المصلحة في المجتمع من خلال عملية المشاركة المناسبة مع الجهات المعنية. وتمتاز بمشاركة أصحاب المصلحة والافصاح والشفافية والمساواة والجودة وعدم التمييز في استخدام الخدمات العامة وخضوع صانعي القرار الى المساءلة.

إن أهمية هذا المفهوم يعتمد في الأساس على دور المؤسسات الحكومية في عالمنا اليوم وان مشاركتهم في تحقيق المنفعة العامة هو دور بالغ الأهمية. إن الإدارة العامة التي تمول نشاطاتها من دافعي الضرائب هي عنصر مكمل مهم للسلطات الدستورية حيث تدعم الوظائف الثانوية لتلك الدوائر وتقدم الخدمات لها وتشارك في صلاحياتها التنفيذية وحل المشاكل العامة. لا يركز التقييم العام النشاطات الحكومة على البرنامج الاقتصادي الاجتماعي المقدم للمواطنين فحسب بل يركز ايضا على كيفية تنفيذ السلطات العامة لمهامها.[13] ولهذا يجب أن تكون الإدارة العامة كفؤة في عملها وهذا يعني أن يكون لديها القدرة على حل مشكلات اجتماعية معينة بفاعلية، ومن الممكن أن يتحقق ذلك بشكل عملي عن طريق الابتعاد عن المنهج الإلزامي في حل المشكلات وإشراك المعنيين بالأمر في عملية المباشرة بالمهام وتنفذيها وتقييم التأثير.

تتطلب الحوكمة الرشيدة الانتقال من معاملة المواطنين كناخبين ومستهلكين فقط للخدمات العامة المقدمة لهم إلى معاملتهم كشركاء في صناعة وانشاء المصلحة العامة. ويعد هذا جوهر الحوكمة الرشيدة [14]. وبعبارة أخرى فأن مفهوم الحوكمة الرشيدة يذهب الى افاق ابعد من المفهوم التقليدي للحكومة في التركيز على العلاقة بين القادة، والمؤسسات العامة والمواطنين التي تتضمن العمليات التي يجرونها وتنفيذ القرارات.

تمتاز الحوكمة الرشيدة في إطار الادارة العامة بانها المشاركة والمساءلة والشفافية والكفاءة والاستجابة والشمولية واحترام سيادة القانون والحد من فرص الفسا[15] . وبالتالي انها تنطوي على الادارة المختصة لموارد وشؤون البلد بطريقة مفتوحة وشفافة ومنصفة وخاضعة للمساءلة وتستجيب الحاجات الناس[16] . لهذا أن كل هذا يؤدي الى الادارة السليمة والأداء السليم وحسن التصرف بالأموال العامة والمشاركة العامة السليمة وفي نهاية المطاف نتائج جيدة[17] . انها تؤكد على الحد من الفساد وان تؤخذ وجهات نظر الاقليات

---

13 دوبروسكي، دور الجهاز الرقابي في بناء الثقة العامة عبر التصدي للافعال الخاطئة (في:) B. Kozuch.Z. Dobrowolski eds, خلق ثقة عامة op.cit. pp166-167.

14 ه. س. بويت ، اعادة صياغة الديمقراطية : الحوكمة ، السياسات ووكالة cicic ، مراجعة الادارة العامة رقم 5 ، المجتمع الأمريكي في الادارة العامة 2005 :دوربولسكى ، الثقة والفساد والاحتيال ص 115.

15 دليل حول مكافحة الفساد ، الشفافية الدولية 2009.

16 الحوكمة الرشيدة . المبادئ التوجيهية للتنفيذ ، الكمونويلث الاسترالي 2000.

17 معيار الحوكمة الرشيدة في الخدمات العامة ، اللجنة المستقلة حول الحوكمة الرشيدة في الخدمات العامة ، مكتب للدارة العامة المحدودة ، المعهد القانوني للاموال والمحاسبة العامة - لندن، المملكة المتحدة 2004.

بنظر الاعتبار وان تسمع اصوات الاكثر ضعفا في المجتمع في عملية اتخاذ القرار. كما أن تستجيب لحاجات المجتمع في الحاضر والمستقبل[18].

لهذا من الضروري الاشارة الى المبادئ الرئيسية[19] للحوكمة الرشيدة والمساءلة والتماسك والاتفاق الموجه والكفاءة والمساواة والشمولية والمشاركة والاستجابة وسيادة القانون والانفتاحية[20].

أ. المسائلة: كما أشرنا سابقا هي المسؤوليات التي تقع على عاتق المؤسسات الفردية من اجل إدارة السياسات العامة والتي تؤدي إلى وضع آليات فاعلة ورصينة ومن اجل وضع تقييم موضوعي للفاعلية والكفاءة والنظام الاقتصادي، كما تعني المسائلة أيضاً ضمان رؤية واضحة للكفاءة في تنفيذ المهام عند ادارة الموجودات.

ب. التماسك: وهو الإدارات المتكاملة للسياسات العامة المختلفة بين المستويات المختلفة للسلطات العامة في إطار عمل الأنظمة متعددة المستويات للحوكمة)، واتساق المخاطر التي تواجه تلك السياسات والذي يتطلب وضع آليات خاصة بالتنسيق.

ت. الاتفاق الموجه: هناك العديد من الممثلين ووجهات النظر في المجتمع، لذا تتطلب الحوكمة الرشيدة وساطة بين مختلف المصالح في المجتمع للوصول إلى إجماع واسع في المجتمع حول ما هي المنفعة الأفضل للمجتمع وكيفية تحقيق ذلك. كما يتطلب الإجماع منظور واسع وبعيد الأمد حول ما هو مطلوب للتنمية البشرية المستديمة وكيفية تحقيق أهداف مثل تلك التنمية وهذا من الممكن أن يكون ناتج عن إدراك السياقات التاريخية والثقافية والاجتماعية الخاصة بالمجتمع المعني.

ث. الكفاءة والفاعلية: تعني الحوكمة الرشيدة هوان تعطي العمليات والمؤسسات نتائج تلبي حاجات المجتمع وجعل الاستخدام الأفضل للموارد متاح لهم . يغطي مفهوم الكفاءة في الحوكمة الرشيدة ايضا الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية وحماية البيئة في الأقاليم الأخرى تعرف العناصر الرئيسية للحوكمة

18 ماهي الحوكمة الرشيدة ، البعثة الاجتماعية والاقتصادية للامم المتحدة في اسيا والباسيفك ، ماهي الحوكمة الرشيدة ، www.unescap.org

19 الحوكمة الاوربية ، الورقة البيضاء ، هيئة المجتمعات الأوربية - بروكسل 2001.

20 من منظور المنظمات العامة الفردية ، تتضمن المبادئ الأخرى للحوكمة الرشيدة : التركيز على اهداف ونتاجات المنظمة و التنفيذ الكفوء للادوار والوظائف المحددة بوضوح وتعزيز وممارسة قيم الحوكمة الرشيدة للمنظمة ككل عمليا و الأسحواذ واستخدام المعلومات ذات الجودة العالية والنصح والدعم الموضوعي الذي يضمن عملية القرار الشفافة ونظام الادارو الفاعلللمخاطر في العملية والتاكد من للادارة العليا المهارات والمعرفة والخبرات التي يحتاجون اليها لتنفيذ واداء مراجعة الاداء و التقييم للدارة العليا الفردية وللمجموعة بشكل جيد وجعل المساءلة حقيقية.

الرشيدة بشكل مماثل[21].

من الواضح أن هذا المبدأ ينطوي على تحسين قدرة الإدارة (قدرة الدولة) من اجل تطبيق سلس السياسات الأهداف.

ان معيار الحوكمة الرشيدة يتضمن قاعدتين إضافيتين:

(1) مبدأ التناسب، والذي يفترض تنفيذ السياسات العامة والتي ينبغي أن تتناسب مع الأهداف وبناءا على ذلك فأن التطبيق سيكون وفق أسس مثلي.

(2) مبدأ اللامركزية او التبعية حيث أن عملية المستويات العليا في الإدارة تعد أمر ثانوي فقط بالنسبة للنشاطات المنفذة عند المستويات الإدارية الدنيا.

ج. العدالة والشمولية: يعتمد المجتمع المتعافي على ضمان خلق شعور لدى أعضائه بأن لديهم حصة في هذا المجتمع وعدم الشعور بأنهم مستبعدين عن التوجه الرئيسي للمجتمع، ويتطلب هذا اتاحة فرص تحسين سبل العيش أو الحفاظ عليها إلى كافة المجاميع، وعلى وجه الخصوص الأكثر عرضة للخطر. وإن مفهوم عدالة الحكومة وأصحاب المصلحة في إدراك المصالح العامة بحاجة إلى توضيح. وتميزت القوانين المعيارية بمسؤوليات اداء الواجبات العامة. يتطلب من المؤسسات العامة تنفيذ هذه المهام لجميع المواطنين. أن المهام التي حققها اصحاب المصلحة الاخرون مثل المنظمات غير الحكومية قد توجه الى فئات محددة ولكنها لا تكون الزامية. أن المنظمات العامة تتحمل مسؤولية دعم نشاطات أصحاب المصلحة عند تسليم الخدمات العامة فضلا عن مراقبة وتقييم تنفيذ هذه المهام.

د. الانفتاحية: ينبغي أن تكون مؤسسات الادارة الامة شفافية والتي تعني ان يكون للجمهور امكانية وصول اوسع الى المعلومات عن أداء هذه المؤسسات.

ذ. المشاركة: هي انضمام العامة أو الشعب في أعمال سلطات الإدارة العامة عند جميع المستويات الشراكة متعددة المستويات، وعند جميع المستويات الأساسية لإدراك السياسات العامة (أي في سياق إعداد البرامج والتطبيق والمراقبة) وتشدد المهمة من بين جملة أمور على أهمية مشاركة المنظمات غير الحكومية المعروف

21 راجع على سبيل المثال : الحوكمة الرشيدة . المبادئ التوجيهية للتنفيذ ، الكمونويلث الاسترالي 2000

بالحوار المدني) وممثلي أرباب العمل والاتحادات التجارية (الحوار الاجتماعي).

ر. الاستجابة: تتطلب الحوكمة الرشيدة بأن تعمل المؤسسات والأعمال على خدمة جميع اصحاب المصلحة خلال إطار زمني معقول.

ز. سلطة القانون: تتطلب الحوكمة الرشيدة أطر قانونية عادلة تفرض بحيادية. أن تطبيق القوانين بحيادية تتطلب سلطة قضائية مستقلة وقوة شرطة محايدة وغير فاسدة.

س. الرؤية الاستراتيجية: ينبغي على القادة والشعب ان تكون لهم منظور واسع وعلى المدى الطويل حول الحوكمة الرشيدة والتنمية البشرية مع الحس بما تحتاجه هذه التنمية. وينبغي أن يكون هناك إدراك للتعقيدات الاجتماعية والثقافية والتاريخية الذي يرتكز عليه المنظور.

c :النزاهة

يمكن تعريفها على إنها الصفة أو الحالة التي تتسم بالمبادئ الأخلاقية السليمة أي الاستقامة والمصداقية والإخلاص والرغبة بفعل الأشياء الصحيحة لتمارس والارتقاء إلى جملة من القيم والتوقعات[22].

من الممكن أن تشير النزاهة الى الفضيلة والاستقامة والحالة السوية. انها ترتبط ارتباطا وثيقا بوجود الاحتيال والفساد لكنها تنطوي ايضا على آداب السلوك العامة. بهذه الطريقة، انها تعد مصطلح واسع وايجابي يرتبط بالأخلاقيات والثقافة[23].

نظرا لأنه تعريف واسع على المستوى المؤسساتي، ينبغي الأخذ بعين الاعتبارات السيناريوهات الخمسة المختلفة :

- كمسؤولية الكيان العام تجاه النزاهة.
- كشرط مسبق للسلطة الحكومة وثقة العامة.

22 المعيار 9100 حول الحوكمة الرشيدة للانتوساي :دليل حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع العام – الانتوساي.

23 محكمة التدقيق الهولندية 2011 . دليل حول التقييمات الذاتية للنزاهة ص 9 و10 ".

- كمسؤولية أخلاقية وليس فقط وجودها في إطار القانون او السيادة.
- كعنصر وقائي وليس قمعي مقياس يدرج ضمن سياسة المؤسسة.
- كالتزام متواصل تحققه المؤسسات العامة وموظفيها.

غسل الأموال:

ان التعريف الذي اعتمدته اتفاقية الأمم المتحدة في مكافحة المخدرات غير المشروعة 1988 (اتفاقية فيينا) نصت على ما يلي:

- تحويل أو نقل الملكية، والتي تشير إلى أي ملكية منبثقة عن اي جرائم أو أي فعل بالمشاركة في هذه الجريمة أو الجرائم لأغراض تغطية وتمويه المصدر غير المشروع للملكية أو تقديم المساعدة لأي شخص مشترك في هذه الجنحة أو الجريمة من أجل تفادي العواقب القانونية لأعماله.
- أخفاء أو تمويه الطبيعة والمصدر والمكان والتصرف الحقيقي الخاص بها وتحركاتها وحقوقها وملكيتها الحقيقية مع العلم بان تلك الملكية مشتقة من جريمة أو جرائم أو من المشاركة في هذه الجريمة أو الجرائم[24] .

ان مجموعة عمل الإجراءات المالية حول غسل الأموالFATF التي تعرف بواضع المعيار الدولي في جهود مكافحة غسل الأموال تعرف مصطلح غسل الأموال بإيجاز بأنه " معالجة .... الإيرادات الجنائية لإخفاء المنشأ غير القانوني"من أجل "شرعنة" المكاسب غير المشروعة للجرائم[25] . مع ذلك، في توصياتهم الأربعين في مكافحة غسل الأموال. تتضمن (FTAF) وبشكل محدد التعريف القانوني والفني لغسل الأموال في اتفاقية فينا وتوصي بان السند لهذا التعريف أن يتضمن جميع الجرائم الفعلية.

24 اتفاقية فيينا.

25 http://www1.worldbank.org/finance/assets/images/01-chp01-f.qxd.pdf التوصيات الأربعين ، مجموعة عمل الاجراءات المالية 2003.

إدارة المخاطر:

ان نظام إدارة المخاطر يعد جزءا لا يتجزأ من منهجية الإدارة في نقل أهداف الأعمال وتعد العملية النظامية في تحديد وتقييم ومعالجة وإدارة ونقل المخاطر هذه العملية التنظيمية لفهم وتقييم ومعالجة هذه المخاطر لزيادة فرص تحقيق الأهداف وضمان بقاء المنظمات والأشخاص والمجتمعات. تستغل إدارة المخاطر أيضا في جذب الفرص المحتملة وتسمح للمنظمات بان تكون على معرفة بالإمكانيات الجديدة. وفي الأساس، تتطلب إدارة المخاطر الفاعلة فهم مستنير للمخاطر ذات العلاقة وتقييم المنهجية الدقيقة وأولياتها ذات العلاقة في مراقبتها والسيطرة عليها[26]. لتكون إدارة المخاطر فاعلة فينبغي أن تتناسب مع حجم وطبيعة المنظمة.

تشير إدارة مخاطر المؤسسات إلى المنهجية الواسعة للمنظمة في إدارة المخاطر باستخدام العمليات واطر العمل مفصلية بوضوح تنطلق من مستوى مجلس الإدارة. ينبغي أن ترسخ إدارة المخاطر في الإدارة العامة للمنظمة وتندمج بشكل كامل مع وظائف الأعمال الأخرى مثل التمويل والإستراتيجية والرقابة الداخلية والمشتريات والتخطيط المستمر والموارد البشرية والامتثال. أن درجة التكامل تختلف بين المنظمات بالاعتماد على عملية تنفيذ الثقافة الخاصة بهم وطرق التشغيل والبيئة الخارجية.

تقييم المخاطر:

يواجه كل كيان مختلف المخاطر من مصادر خارجية وداخلية والتي ينبغي تقييمها. ان الشرط المسبق لتقييم المخاطر هو وضع الأهداف ولهذا فان تقييم المخاطر يعتبر تحديد وتحليل للمخاطر ذات العلاقة بتحقيق الأهداف المحددة. أن تقييم المخاطر يعد شرط أساسي لتحديد كيفية إدارة المخاطر. تحلل المخاطر وتأخذ بعين الاعتبار الاحتمالية والأثر كأساس في تحديد كيفية إدارتها. تقييم المخاطر على الأساس المتبقي والمتوارث. وعلى هذا الأساس، تتطلب إدارة المخاطر الفاعلة فهم مستدير للمخاطر ذات العلاقة وتقييم أولوياتها ذات العلاقة والمنهجية الدقيقة في مراقبتها والسيطرة عليها[27].

---

26 معهد ادارة المخاطر ، انشاء التميز في ادارة المخاطر /www.theirm.org/about/risk-management 03.08.2015

27 الإطار الموحد في الرقابة الداخلية الصادر عن لجنة المنظمات المانحة لبعثة تريدوي في ايار 2013 والدليل 5270 دليل تدقيق مكافحة الفساد الفصل 4.2 المخاطر وتحليلها وإدارتها " كانون ثاني 2015 .

وفقا الى نموذج لجنة المنظمات المانحة لبعثة تريدواي (COSO) - إن المبادئ المتعلقة بمكونات تقييم المخاطر هي كما يلي :

المبدأ 6: تحدد المنظمة الأهداف بوضوح كافي من اجل تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالأهداف .

المبدأ 7: تحدد المنظمة المخاطر في تحقيق أهداف الكيان وتحللها كأساس في تحديد كيفية إدارتها.

المبدأ 8: تأخذ المنظمة بعين الاعتبار احتمالية الاحتيال في تقييم مخاطر تحقيق الأهداف .

المبدأ 9: تحدد المنظمة وتقيم التغيرات التي يمكن أن تؤثر الى حد كبير على نظام الرقابة الداخلية. ان المزيد من المعلومات موجودة في المعيار 0019 -"معايير الرقابة الداخلية في القطاع العام".

أصحاب المصلحة:

أن أصحاب المصلحة في الإدارة الإستراتيجية هم الأشخاص أو المؤسسات الذين قد تؤثر نشاطاتهم على نجاح الشركة أو المشاريع أو المنظمات[28]. ويشمل مالكي الشركة والمستخدمون والزبائن والمجتمعات المحلية ودافعي الضرائب وغيرهم. لهذا، يتطلب صناعة القرار تحليل المنافع بضمنها على سبيل المثال إعداد خرائط المنافع أو السيناريوهات الخاصة بسلوكهم. إن أصحاب المصلحة في إدارة المشروع هم ليسوا المشتركون بشكل مباشر في المشروع، لكنهم يهتمون اهتماما كبيرا بنجاح أو فشل إكمال المشروع أي تكون نتائجه مهمة لهم. لهذا السبب، ينبغي على مدير المشروع أو الكفيل الأخذ بالحسبان أصحاب المصلحة (ومراجعاتهم). وفقا الى التعريف الواسع، يتضمن مصطلح "أصحاب المصلحة" كل الأشخاص أو الوحدات أو المؤسسات التي تهتم بإكمال المشروع من عدمه .

28 زي، دوربلسكي ، الثقة والفساد والاحتيال .

الشفافية:

من الممكن أن تعرف على إنها خاصية تمتاز بها الحكومات والشركات والمؤسسات والمنظمات والأشخاص في الكشف الواضح عن المعلومات والقواعد والخطط والعمليات والإجراءات بشكل علني. وكمبدأ أساسي للشفافية، فأن على المسؤولين العموميين والموظفين المدنيين ورؤساء ومديري الشركات والمنظمات ومجلس الأوصياء العمل بوضوح وبشكل متوقع ومفهوم من أجل تعزيز المشاركة والمسائلة[29].

29 دليل مكافحة الفساد، الشفافية الدولية 2009.

3

ادوار ومسؤوليات اصحاب المصلحة في تعزيز الحوكمة الرشيدة للموجودات

المشرعون والمنظمون:

يعمل المنظمون والمشرعون على تأسيس القوانين والارشادات المتعلقة بعمليات المنظمات. يتوجب أن يساهموا في تحقيق المهام العامة وفقا لمبادئ الحوكمة الرشيدة من خلال ضمان نوعية التشريع. قد يستخدم المنظمون والمشرعون اللجان البرلمانية الدائمة والخاصة بالحسابات العامة أو اللجان المشابهة لمراجعة اعمال التدقيق المتعلقة بالفساد وغسيل الأموال من أجل تعزيز الحوكمة الرشيدة والمساءلة. ينبغي على المشرعين تقديم الإشراف من خلال الاستجابة للتقارير المقدمة الى لجانهم ولجان الاستثمارات.

لجنة التدقيق:

في بعض البلدان، تحقق لجنة التحقيق المستقل دورا حيويا في مجال حوكمة الشركات. ان لجنة التدقيق تعد عنصرا مهما في ضمان نزاهة اعمال الرقابة المالية والابلاغ المتكامل والتحديد المناسب وادارة المخاطر المالية ونزاهة ممارسات الابلاغ. أن التدقيق الداخلي مطلوب لإبلاغ لجنة التدقيق بشكل مهني.

الحكومة:

تعتبر الحكومة احدى المساهمين في الحوكمة في القطاع العام. ويتنوع المساهمون الاخرون في الحوكمة استنادا الى مستوى الحكومة التي تكون قيد النظر. أن جميع المساهمين باستثناء الحكومة والجيش يشكلون جزءا من "المجتمع المدني" (تأخذ بنظر الاعتبار مجتمع المواطنين المرتبطين بالمنافع المشتركة والنشاط الجماعي).

توجه الحكومة عمل الهيئات الحكومية وتسيطر عليها. ومن المتوقع أن تستخدم الحكومة الموارد العامة بكفاءة وفاعلية واقتصادية. وينبغي المحافظة على الاقتصاد الوطني وضمان الأمن الداخلي والخارجي للبلاد وضمان سلامة التداول المالي والاقتصادي. ان مهمة الحكومة هو تنفيذ قانون الموازنة وضمان شروط التنمية الاقتصادية المستدامة. تمارس الحكومة ايضا الاشراف على نشاطات الحكومة المحلية.

بالإضافة إلى، أن الحكومة مسؤولة ايضا عن تنسيق عمل الوزارات ووكالات التحقيق الخاصة والوحدات العسكرية وتوفير الأمن الداخلي والخارجي. ان الحكومة مسؤولة ايضا عن محاربة الجريمة المنظمة – ومكافحة الفساد وغسل الأموال وكل انواع المخالفات.

من أجل حماية الموجودات العامة، قد تؤسس الحكومة دوائر متخصصة او هيئات مسؤولة عن الأعمال التي ذكرت في اعلاه.

وحدات الاستخبارات المالية:

هي مراكز وطنية للوصولات وطلبات افصاح المعلومات المالية (على النحو المسموح به)، فضلا عن تحليل ونشر المعلومات المالية[30] ، التي قد يكون لها علاقة بالعائدات الممكنة للنشاط الجنائي المرتبط بالفساد.

ينبغي على وحدة الاستخبارات المالية الوطنية أن تتطرق إلى دراسة المعاملات المالية التي تنفذها المصارف في البلاد وخارجها. ينبغي أن تكون هذه الوحدات هيئة متخصصة مشتركة في مكافحة الفساد وغسل

30 التعريف من مجموعة اغمونت 1995 (المعدل 2004).

الأموال. بالإضافة الى تحليل المعاملات المالية، ينبغي عليها أن توجه سياق البحث وتحدد المعاملات التي يشك فيها بانها عملية غسل اموال وينبغي أن تكون قادرة على منع المعاملات المشبوهة وغلق الحسابات المصرفية المستخدمة في المخطط.

ينبغي أن تكون لها سلطات مع امكانية التحقيق وتحليل مسار العمليات المستخدمة في تمويل الارهاب. وينبغي أن يكون دورها من خلال التعاون مع المؤسسات الدولية المشتركة في منع ادخالها في التداول المالي للقيم المستمدة من المصادر غير المفصح عنها او غير القانونية والتصدي التمويل الإرهاب. ينبغي أن تساهم ايضا في انشطة الرقابة - مع الاشارة على وجه الخصوص الى الدورات التدريبية التي تعقد في المؤسسات المالية والمصارف والشركات التامين والدوائر الحكومية المركزية والمحلية ومكاتب الادعاء والمؤسسات الأخرى العاملة في السوق المالي. وينبغي أن تتعاون الوحدات مع وكالات سيادة القانون والمراقبة والاشراف وتفعيل الامتثال لقانون وحدات الاستخبارات المالية

أجهزة الرقابة العليا:

تشجع اجهزة الرقابة العليا وتدعم أداء المهام العامة وفقا لمبادئ الحوكمة الرشيدة. يتم اجراء تقييم عمليات المنظمة من خلال التزام اجهزة الرقابة العليا واعمال تدقيق الأداء والتدقيق المالي. اعتمادا على ولايتهم التنفيذية، تعمل اجهزة الرقابة العليا على توصيل النتائج والتوصيات الى اصحاب المصلحة المعنيين. ومن خلال عملها اليومي المتواصل، تساعد اجهزة الرقابة العليا على بناء النزاهة والشفافية والمساءلة للحياة العامة وبناء الثقة العامة عن طريق تأهيل الاشراف والمساءلة والحوكمة في القطاع العام[31] 13.

مؤسسات التدقيق الخارجية الأخرى:

يعمل المدققين الخارجيين على تقديم المشورة والتوصيات حول عمليات المنظمات. من الممكن أن تلعب وحدة التدقيق الخارجي دورا في تحقيق الرقابة الداخلية للمؤسسة الحكومية. ان اغلب المؤسسات الحكومية تدقق ايضا من قبل التدقيق الخارجي. وان المدقق الخارجي غالبا ما يعين من قبل ويبلغ من

31 المبادئ الأساسية لعمل جهزة الرقابة العليا مبينة المعيار INTOSAI-P1 اعلان ليما 1997.

قبل دائرة الاشراف المسؤولة عن المؤسسة. من الممكن أن يفحص المدقق الخارجي ويقترح التعديلات للرقابة الداخلية للمؤسسة الحكومية.

اصحاب المصلحة الاخرين:

يلعب الاطراف الخارجيون مثل sOGN، الاعلام، المؤسسات الدولية الخ.. دورا مهما في عملية تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة والمبادئ الأخرى للحوكمة الرشيدة الخاصة بالموجودات العامة اذ يمكنهم المساهمة بذلك العمل لتحقيق أهداف المنظمة أو تقديم المعلومات المفيدة في تفعيل القرارات. مع ذلك، لا تعتبر تلك الأطراف مسؤولة عن التصميم والتنفيذ والتوظيف المناسب والمحافظة على عمليات المنظمات وتوثيقها لكن قد يكون لها تأثير على هذه المواضيع.

المدققون الداخليون:

يعتبر المدققون الداخليون جزءا من إطار عمل الرقابة الداخلية في المنظمة الحكومية لكنهم غير مسؤولين عن تنفيذ اجراءات الرقابة الداخلية المحددة في المنظمة الخاضعة للتدقيق. اما دور المدقق هو تدقيق سياسات وممارسات واجراءات الرقابة الداخلية في المنظمة من أجل التأكيد بان اعمال الرقابة تعتبر مناسبة لتحقيق مهمة المنظمة وايضا من اجل الفحص والمشاركة في الفاعلية المتواصلة لفحص الرقابة الداخلية والمساهمة في الفاعلية المتواصلة فيه من خلال التقييمات والتوصيات الخاصة بهم، ولذلك فأنهم يلعبون دورا مهما في الرقابة الداخلية الفاعلة. وانهم يفحصون ويشاركون في الفعالية المستمرة لنظام الرقابة الداخلية من خلال تقييماتهم وتوصياتهم، ولذلك يلعب دورا مهما في تقييم الضوابط الداخلية. الا انهم لا يمتلكون المسؤولية الرئيسية للإدارة من اجل التصميم والتنفيذ والحفاظ على الرقابة الداخلية وتوثيقها. ينبغي أن يضمن نظام الرقابة الداخلية النزاهة والشفافية والمساءلة والمبادئ الأخرى للحوكمة الرشيدة الخاصة بالموجودات العامة.

المديرون:

يتحمل المديرون مسؤولية انشاء بيئة رقابية فاعلة في منظمتهم. يعد هذا جزء من مسؤولية الادارة حول استخدام الموارد الحكومية. في الواقع، تحدد لهجة المديرون من خلال اعمالهم وسياساتهم وتواصلهم التي يمكن عن تنتج عن ثقافة ذات رقابة ايجابية او ضعيفة. يعد التخطيط والتنفيذ والاشراف والرقابة من المكونات الأساسية للرقابة الداخلية. قد تتوجه نحو هذا النشاطات بشكل روتيني بدون التفكير بها كجزء من بيئة الرقابة الواسعة التي تساعد على ضمان المساءلة. لكن الرقابة الداخلية أو رقابة الادارة تساعد على توفير ضمان معقول التي تجعل المنظمة :

- تتمسك بالقوانين والتشريعات واتجاهات الادارة.
- تعزز العمليات الفاعلة والكفؤة والاقتصادية والمنظمة وتحقق المخرجات المخطط لها
- تحمي الموارد من الاحتيال والضياع وسوء الاستخدام والادارة
- توفر منتجات الجودة والخدمات التي تتوافق مع مهمة المنظمة
- اعداد معلومات الادارة والمعلومات المالية والحفاظ عليها والكشف بإنصاف بان البيانات قد ابلغ عنها بالوقت المناسب[32].

وتتنوع مسؤولياتهم استنادا الى مهامهم في المنظمة وخصائص تلك المنظمة.

كادر الموظفين:

يساهم كادر الموظفين في الرقابة الداخلية ايضا. تعتبر الرقابة الداخلية عنصرا صريحا او ضمنية لكل واجب من واجبات كادر الموظفين. يلعب جميع الموظفين دورا في التأثير على الرقابة وينبغي أن يكونوا مسؤولين عن الابلاغ عن المشاكل التي ترافق العمليات وعدم الالتزام بقواعد السلوك وانتهاكات السياسة التي تنتج عن الافتقار إلى النزاهة والشفافية والمساءلة والمبادئ الأخرى للحوكمة الرشيدة الخاصة بالموجودات العامة.

32 المعيار 9120 للانتوساي للرقابة الداخلية : توفير الاسس للمساءلة في الحكومة - الإنتوساي.

4

تقييم معايير الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة

يعتبر تقييم معايير الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة عنصر هام لعمليات تدقيق الاجهزة الرقابية كتقييم يمكن أن يساعد في تحديد الكفاءات الاقتصادية وانواع اخرى من الكفاءات حول كيفية ادارة الحكومة للموجودات العامة. يعد الإطار العام حول كيفية ادارة الموجودات العامة مهما لأنه يساعد المدققون على تقييم أفضل فيما إذا كان أداء الموجودات العامة يلبي اهداف الكيان واحتياجات المستخدم النهائية. يضع إطار العمل معايير لدور اجهزة الرقابة العليا في تعزيز الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة فضلا عن طريقة اجهزة الرقابة العليا وموظفيها في التخطيط وادارة اعمال التدقيق الخاصة بإدارة الموجودات العامة.

إطار عمل ادارة الموجودات:

"مبادئ ادارة الموجودات" هي[33]:

- ان قرارات ادارة دورة حياة الموجودات وحيازتها والتصرف بها تتكامل مع التخطيط الاستراتيجي والمؤسساتي للكيان.
- أن قرارات تخطيط الموجودات تستند على تقييم البدائل التي تقيم المخاطر والمنافع وتطبيق مبدئ المشتريات الأساسية الحكومية لقيمة المال عبر دورة حياة الموجودات.

33 دليل افضل الممارسات حول الادارة التشغيلية والاستراتيجية للموجودات من قبل مؤسسات القطاع العام: استلام النتائج المتفق عليها من خلال اساس الموجودات الكفوء والنموذجي ، جهاز التدقيق الوطني الاسترالي ، ايلول 2010.

- انشاء هيكل رقابة فاعل لإدارة الموجودات.
- اجراء المساءلة العامة لحالة الموجودات واستخدامها وادائها.
- ان قرارات التصرف تستند الى تحليل الطرق التي تحقق أفضل ربح صافي ممكن.

تشتق مبادئ ادارة الموجودات من الخبرة العملية والدلائل وابلاغ كل من ادارة الموجودات الاستراتيجية وتطبيقاتها العملية لدورة حياة الموجودات ينبغي ألا تتخذ قرارات ادارة الموجودات بمعزل عن عملية اتخاذ القرار والادارة المالية الموسعة للكيان. ان ادارة الموجودات في المنظمة جزء من الإطار الكلي لاتخاذ القرار للمنظمة والذي يتكامل مع مجموعة موجوداتها ضمن اهداف الاستراتيجية للكيان. ان ادارة الموجودات تكون فاعلة عندما تتماشى مع تحقيق نتائج وبرامج الكيان. تقدم المراحل الستة لدورة حياة الموجودات المبين في ادناه الهيكلية من أجل أن تندمج متطلبات موجودات الكيان مع وثائق التخطيط الاستراتيجي والتعاوني للشركة على نطاق أوسع.

جدول: مراحل دورة حياة الموجودات[34]

النشاط	التوثيق الداعم
التخطيط	ان استراتيجية ادارة الموجودات هي عنصر متكامل للتجطيط المشترك الخاص بالمؤسسة و تستند الى منهجيات دورة الحياة. توجد الموجودات عادة لدعم تسليم برنامج المؤسسة فقط.
موازنة رأس المال	تعزز خطة ادارة رأس المال المبادرات و الاهداف و الاسراتيجيات التي تقوم عليها الادارة الحالية و المستقبلية لقاعدة موجودات المؤسسة. و تنص على نظرة شاملة و مدروسة على الامد البعيد و تعطي تفاصيل استراتيجيات تمويل الموازنة لمكتسبات الموجودات فضلا عن التأثيرات المالية المدروسة حول التقارير المالية للمؤسسة.
الحيازة	ان سياسات ادارة الموجودات الشاملة و دليل الإجراءات يعد مهما في تحديد المتطلبات للالتزام بالتشريعات و المعايير المحاسبية ذات الصلة. يضمن هيكل الرقابة الداخلية الفعال على اساس المخاطر ان الاصول محمية ضد الفقدان او الاضرار او الاختلاس.

34 نفس المرجع السابق.

المحاسبة	ان سياسات ادارة الموجودات الشاملة و دليل الإجراءات يعد مهما في تحديد المتطلبات للالتزام بالتشريعات و المعايير المحاسبية ذات الصلة. يضمن هيكل الرقابة الداخلية الفعال على اساس المخاطر ان الاصول محمية ضد الفقدان او الاضرار او الاختلاس.
الادارة	تتكامل ادارة الموجودات ضمن التخطيط المؤسساتي و النظرة الاستراتيجية. تطبق مؤشرات ادارة الموجودات على قاعدة الموجودات غير المالية لاعداد حالة الموجودات و المستوى المطلوب و تواتر الادامة. تعكس المعايير المطلوبة مستويات الجودة المطلوبة لفعالية الموجودات و إدارتها.
التصرف	تقوم خطة التصرف على اساس معقول و التوقيت المناسب و التصرف في الموجودات و الاخذ في الاعتبار الاستراتيجية المثلى للتصرف.

استراتيجية ادارة الموجودات:

تحدد استراتيجية ادارة الموجودات الاهداف الاستراتيجية لمحفظة الموجودات من خلال تحديد البرامج التي ستشتق وطرق تقديم البرنامج بضمنها الحلول التي لا تتعلق بالموجودات وما هي الموجودات والموارد المطلوبة. آن استراتيجية ادارة الموجودات هي التنفيذ العملي لأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والتي تساعد على تحديد اساس الموجودات الأمثل والتي تعد ضرورية في دعم متطلبات تقديم البرنامج. أن استراتيجية ادارة الموجودات تتكون من عدد من الخطط التي تضع تفاصيل كيفية استخدام كيان الموجودات بطريقة فاعلة وكفؤة لكل أصل او دورة حياة مجموعة موجودات لدعم تقديم البرنامج. ستغطي استراتيجية ادارة الأصول عادة اعداد وتنفيذ الخطط والبرامج لأنشاء[35] وتشغيل وادامة واعادة تأهيل واستبدال والتصرف بالموجودات وتنفيذها ومراقبتها من اجل ضمان أن المستويات المرغوبة من البرنامج والاهداف التشغيلية الأخرى تحقق عند الكلفة المثلى.

ان استراتيجية ادارة الموجودات ستساعد المؤسسات على توحيد منهجيتهم في التخطيط الدورة حياة الموجودات خلال تحديد ترابط الموجودات مثل:

35 على سبيل المثال، البرمجيات المعدة داخليا والموجودات المنتجة داخليا و الافصاح عن الموجودات في البيانات المالية وغيرها.

- تخطيط القرارات التي تؤثر على كلف الادامة والكلف التشغيلية على الامد الطويل.
- برامج الإدامة المدارة والمصممة بشكل ضعيف والتي تؤدي الى التخطيط الى استبدال الموجودات بوقت مبكر عن المنشود له.
- مبررات التصرف بالموجودات مثل الاستخدام والفاعلية الضعيفة أو نهاية العمر الإنتاجي التي ستغذي عملية التخطيط الواسعة.

تضع استراتيجية ادارة الموجودات الشاملة متطلبات الأداء الموجودات التي تنفذها المؤسسات في استخدام الموجودات لتحقيق متطلبات تقديم برامجهم.

ستكون استراتيجية ادارة الموجودات ذات تركيز ذو مدى طويل ترتكز إلى المزيد من التفصيل الى الخطط ذات المدى القصير والتي عادة ما تتضمن خطة الاكتساب وخطة العمليات وخطة الادامة وخطة التصرف.

خطة الاقتناء:

تعتبر الوثيقة الرئيسية لاكتساب جميع الموجودات الرئيسية وتربط متطلبات تقديم البرامج بالموجودات المطلوبة. تغذي الخطة بشكل مباشر عملية تخطيط ادارة راس مال. وستأخذ بنظر الاعتبار خيارات اكتساب الموجودات والقرار حول اكتساب الموجودات التي ستحدد من خلال عملية ادارة راس المال الاستراتيجي وخطط العمل التي ستوضع لتقييم الخيارات. تعد الخطط المفصلة للاقتناءات المهمة سواء فيما يخص السعر او التعقيد او من الممكن أن تتضمن :

- بيان الحاجة ومبرر الاكتساب.
- الأدوار والمسؤوليات للموظفين المطلوبة في ادارة الاكتساب.
- النشاطات المطلوبة في الاكتساب مثل ادارة العقود والاعتبارات الإدارية والتشريعية والتقنية.
- الأطر الزمنية للاكتساب ونقاط القرارات الرئيسية.
- توقيت وكميات التدفقات الخارجية لراس المال.
- تكاليف العمر الانتاجي الارشادي: و

- المراقبة وعمليات الرقابة الاخرى لضمان حصول الاكتساب على النحو المنشود.

خطة العمليات:

تكمل خطة العمليات خطط التصرف والادامة والاكتساب وتبين بالتفصيل الجوانب التشغيلية للموجودات على اساس دورة الحياة الخاصة بها. ان أعمال تدقيق حالة الموجودات والمراقبة الرسمية لمؤشرات أداء الموجودات ستساعد المؤسسات على تحسين اساس موجوداتها وتجعل عملية اتخاذ القرارات على اساس موثوق ومتوافق. أن خطة العمليات ستضع الأدوار والمسؤوليات للبرنامج ومدراء الموجودات وتحدد مسؤولية أدائها وحساب تكاليف عمرها الانتاجي التي تتضمن: مقاييس اداء الموجودات وحالة الموجودات والأمن والسلامة المادية والاندثار وتكاليف التمويل وتكاليف التشغيل مثل تكاليف التصفية والطاقة وتكاليف الموظف حيث تكون الحاجة لوجود كادر متخصص لتشغيل الموجودات وتكاليف الإدامة وتكاليف التصرف المهمة مثل تكاليف استبدال الموجودات والتخلص او الترميم. من الممكن تصنيف التكاليف التشغيلية إلى فئات رئيسية للموجودات والتي تنعكس على اعمال المؤسسة مثل ادارات المرافق وتكنلوجيا المعلومات والاتصالات.

خطة الادامة:

تعتبر الادامة النشاط المهم في العمر الانتاجي للموجودات. وغالبا ما تؤدي الادامة الضعيفة الى دورة حياة مفيدة وقصيرة مما كان متوقعا من مواصفات التصميم والتي قد تؤدي الى خسارة في الوظائف او خلل في الاستخدام وتشكل خطر على سلامة الانسان او ينتج عنها خرق قانوني. بالإضافة الى ان نشاطات الادامة قد تتطلب تخطيط طويل الأمد للسماح للموجودات المهمة لوقفها عن العمل لفترات طويلة من الزمن.

4-2-4- خطة التصرف :

ان خطة التصرف ينبغي أن تكون جزء لا يتجزأ عن استراتيجية ادارة الموجودات والتي تؤدي إلى عملية التخطيط للموجودات البديلة او الجديدة وتعتبر أداة الإدارة المهمة في تقييم اسباب عدم عمل موجودات معينة على النحو المنشود. ان الايرادات المهمة قد تنشأ من مبيعات الموجودات وقد تسترجع الى الحكومة أو

تستخدم لتمويل اقتناء الموجودات في المستقبل بالاعتماد على طبيعة التصرف والتي تخضع الى التشريعات السارية.

خطة ادارة راس المال:

تعد هذه الخطة وثيقة شاملة وكجزء من إطار عمل ادارة الموجودات الاستراتيجية التي تسجل كيف يمكن للمؤسسة أن تخصص مواردها لقاعدة موجوداتها واتخاذ قرارت الموجودات الاستراتيجية من اجل دعم تقديم البرامج. وإنها تعد الالية الرئيسية التي تحقق فيها الإدارة عملية الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة الملف الموجودات على مستوى الأصول الفردية. ان هذه الخطة يمكن أن تعرف بانها الطريقة الشاملة والمنظمة للإدارة طويلة الأمد لملف موجودات المؤسسة من اجل تقديم الخدمات بفاعلية وكفاءة.

من الممكن فقط اعداد هذه الخطة بعد ان تضع المؤسسة الأهداف الاستراتيجية لملف الموجودات واستراتيجية ادارة الموجودات المناسبة وتنفذ مقاييس الحوكمة بشكل مناسب. ولأغراض عملية، فان خطة ادارة راس المال تعتبر مخزن البيانات التي تضع بالتفصيل كلا من تواريخ معاملات الموجودات الفعلية والحالية فضلا عن كيفية وضع الاهداف الاستراتيجية بشكل مناسب على المدى الطويل والمتوسط. وكمثال على ذلك وبالاعتماد على الظروف الفردية فان المدى الطويل او المتوسط قد يحدد بخمس او عشر سنوات او حتى خمسة عشر سنة في بعض الحالات.

ان الخطوات الأربعة في عملية اعداد خطة ادارة راس المال هي:

1. اعداد ملف الموجودات. تقوم المؤسسة عند اعداد خطة ادارة راس المال بوضع سجل للموجودات خاص بها خلال عدة سنوات من اجل وضع تقديرات أساسية.

2. اعادة النظر في توقعات الهدف الاستراتيجي. ومن ثم تعدل تقديرات الخط الأساسي المتوقعة العكس الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة لملف موجوداتها التي تحدد في استراتيجية إدارة الموجودات.

3. تحديد مصادر التمويل. التأكد فيما إذا كانت الموجودات المطلوبة موجودات جديدة او مستبدلة او

إذا كان مطلوب تمويلها.

4. ضمان الجودة. ويتم ذلك من خلال محفزات الاستثمار الرأسمالية وتحليل الموجودات عالية القيمة والتحقق من نزاهة التقديرات الخارجية.

سياسة ادارة الموجودات ودليل الإجراءات:

تعتبر سياسة ادارة الموجودات ودليل الاجراءات العنصر الرئيسي لبيئة الرقابة الداخلية للمؤسسات. يضع دليل ادارة الموجودات ما المطلوب تسجيله وحسابه ورقابته وحمايته من الموجودات ضمن التشريعات السائدة بوضوح. من الممكن ان ينظم دليل ادارة الموجودات من اجل اعطاء توجيه عملي مثلا كيفية اجراء الادارة اليومية للموجودات. ويمكنها أيضا أن تعزز التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال نتائج استراتيجية ادارة الموجودات وعملية تخطيط ادارة راس المال. تتكون العناصر الرئيسية لأغلب المؤسسات من:

1. اقتناء وسحب الاستثمارات: توضيح عمليات التصرف والمشتريات

2. التسجيل: تحديد مكونات ومجاميع والحدود القصوى وفئات وسجل الموجودات؟

3. الرقابة والادارة: تضع المطلوب بموجب البيئة التنظيمية وتضع بالتفصيل المتطلبات التشغيلية بضمنها ادوار ومسؤوليات ادارة الموجودات والأمن المادي والمخزون والقضايا والقروض الفردية والخسارات والاضرار ومؤشرات أداء الموجودات والاستعدادات وحالات الشطب والتامين.

4. الحسابات: توفير التوجيهات حول توضيح الموجودات بضمنها التقييم والانخفاض الدائم والأعمار الانتاجية واعادة الهيكلية والموجودات المحتفظ بها لغرض التصرف بها ومعدلات وطرق الاندثار والموجودات الثقافية والموروثة. وعادة مايوجد قائمة بالمواضيع المتضمنة في دليل ادارة الموجودات فضلا عن المزيد من التعليقات حول مجالات كبيرة واكثر تعقيدا في حسابات الموجودات .

سجل الموجودات:

يعتبر سجل الموجودات أحد دعائم إطار عمل إدارة الموجودات للمؤسسات بغض النظر عن حجم ملف الموجودات الخاص بهم لأنه يحتفظ بمعلومات الموجودات فضلا عن السجل التاريخي لكل من المعلومات المالية وغير المالية للعمر الانتاجي لكل من الموجودات لأغراض تخطيط الموجودات والمساعدة في تلبية معايير المحاسبة والامتثال التشريعي ومراقبة الأداء والمساءلة. يعتبر سجل الموجودات المفتاح الرئيسي لإدراك الموجودات المملوكة والمسيطر عليها من قبل المؤسسة والاعتماد على مستوى تعقيد المعلومات الموجودة التي يمكن أن تستخدم من أجل تحديد :

1. الحالة المرجحة للموجودات.

2. الوقت المناسب لاستبدال الموجودات.

3. المعلومات المطلوبة لتلبية معايير المحاسبة والمتطلبات التنظيمية الأخرى.

4. مستوى وتكرار برامج ادامة الموجودات.

5. موقع الموجودات وامنائهم للمخزون.

6. تكاليف العمر الانتاجي للبرنامج والموجودات ونشاطات الأعمال تكون.

تكون استراتيجية ادارة الموجودات وعملية تخصيص راس المال وخطة ادارة راس المال أكثر فاعلية عندما يدرج فيها معلومات جديدة ودقيقة والتي من الممكن أن تؤخذ اغلبها من سجل الموجودات. سوف تعتمد المتطلبات الوظيفية لسجل الموجودات على حجم وطبيعة نشاطات وملف موجودات المؤسسة والتي سوف تهيئ لتلائم الغرض ولتقديم مقاييس المحاسبة والأداء التي تتناسب مع مقدار ودور الموجودات ومستوى نشاط ادارة الموجودات المنفذ ضمن المؤسسة[36]. ان إطار عمل ادارة الموجودات الذي تم مناقشته

36 دليل افضل الممارسات حول ادارة الموجودات الاستراتيجية والتشغيلية من قبل مؤسسات القطاع العام: تقديم نتائج متفق عليها من خلال اساس موجودات كافي وافضل، مكتب التدقيق الوطني الاسترالي، ايلول2010/.

اعلاه سيساعد أجهزة الرقابة العليا للإيجاد أفضل ممارسات ادارة الموجودات العامة كجزء من أعمالهم التدقيقية، وبالتالي دعم الاجهزة الرقابية في دورهم لتعزيز الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة:

وتحديدا يمكن للعناصر التالية دعم الجهاز الرقابي في تخطيط وادارة اعماله التدقيقية لإدارة الموجودات العامة.

1. نبذة عامة لإطار عمل ادارة الموجودات العامة يبين الاهداف والمبادئ والعناصر الرئيسية الإطار العمل فضلا عن علاقته مع مكافحة الفساد وغسل الأموال.

2. مجموعة من الأدلة حول دور اجهزة الرقابة العليا في تعزيز الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة التي توضح الحد الأدنى من المعايير والسياسات والعمليات الادارة الموجودات العامة وعلاقتها بمكافحة الفساد وغسيل الأموال.

3. مجموعة من الادوات العملية لكيفية تعزيز دور اجهزة الرقابة العليا للحوكمة الرشيدة في مجال الموجودات العامة مثل التوجيهات التقنية وعينة من الوثائق والنماذج والأدلة التي ينبغي أن تعد وتعدل بمرور الوقت لدعم ادارة راس المال بكفاءة خاضعة للمساءلة.

قياس الأداء:

يستند إطار إدارة الموجودات جزئيا على مبدأ المساءلة القوية في عملية مبسطة ومرنة. أن قياس الاداء هو جزء لا يتجزأ من هذه المساءلة - والعملية التي يتم من خلالها قياس نتائج البرنامج أو الخدمة او المشروع و / أو الموجودات تجاه الأهداف المرجوة.

أما على مستوى المنظمات، فيساعد قياس الأداء على ضمان ما يلي[37]:

1) أن المنظمة التي تقوم بالإدارة ضمن الأهداف المالية المتعلقة برأس المال من سنة إلى سنة.

37 دليل اطار عمل ادارة موجودات راس المال، كولومبيا البريطانية، ايار 2002.

2) يجري تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع المقترحة من سنة إلى أخرى.

3) يجري تحقيق الأهداف الواسعة لإدارة الموجودات (مثل متوسط العمر من أسهم رأس المال، ومعدلات استخدام المرفق، وأهداف الإنفاق على الصيانة).

وعلى مستوى البرنامج أو المشروع، يمكن استخدام قياس الأداء لتحديد ما يلي:

1) مدى فاعلية دعم الموجودات الأهداف تقديم الخدمات.

2) كيفية إدارة المشاريع بشكل جيد، بما في ذلك فيما إذا كان يتم تسليمها بحس النطاق والجدول الزمني والموازنة او أن إدارة المخاطر قد تمت على نحو فعال

3) فيما إذا كانت الموجودات المادية تلبي أهداف أدائها الفني. يقدم الفصل التالي إرشادات بشأن قياس الأداء على مستوى كل من الشركات والمشاريع، بما في ذلك معايير لتطوير واستخدام مقاييس الأداء لدعم ثقافة التحسين المستمر.

يجب أن يكون قياس الأداء عنصرا من عناصر إطار المساءلة لكل دائرة عامة. وينبغي أن يشمل الإطار مقاييس الأداء الأولي والسماح بالمراقبة والقياس والتقييم والتغيرات المتكرر.

-1 مقاييس الأداء:

أ- الأهداف الواضحة: ينبغي على خدمة الأهداف أو أهداف المشروع أن تحدد بوضوح ما تخطط له الدائرة لتحقيقه وتقيسه وتقيمه - وبحسب أي جدول زمني.

ب- الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق الأهداف: وينبغي أن تكون الاستراتيجيات المعمول بها مناسبة لدعم برنامج ومشروع واهداف او غايات الشركة وينبغي على الخطط المتعلقة بها أن تضع أهداف الأداء او المؤشرات قابلة للقياس وواضحة.

ج- نظم إدارة الانحياز: ينبغي لنظم إدارة أن تدعم تحقيق الأهداف. وينبغي أن تحدد السلطة والمسؤوليات

والمسائلات بوضوح لضمان أن القرارات والإجراءات يقوم بها الأشخاص المناسبين ذو المعرفة والمهارات والأدوات اللازمة.

2- المراقبة، والقياس والتقييم والتغير:

أ- قياس الأداء والإبلاغ: ينبغي قياس الأداء والإبلاغ عن المؤسسة والبرنامج وأهداف المشروع والنتائج المرجوة.

ب- العواقب الحقيقية ينبغي على الدوائر تقييم نتائج الأداء واتخاذ الإجراءات المناسبة - بما في ذلك تغيير أو تنقيح مقاييس الأداء، حسب الحاجة.

المدققون الخارجيون والمشرعون والمنظمات الخارجية الاخرى :

ان المدققون الخارجيون والمشرعون والمنظمات الخارجية الأخرى يكونون من خارج هيكلية المنظمة لكنهم من الممكن أن يكون لهم دور مهم في هيكلية الرقابة والادارة الكلية للمنظمة. وهذا هو الحال في الصناعات الخاضعة للتنظيم مثل التامين او الخدمات المالية في بعض الأحيان يضع المشرعون متطلبات بنية تقوية اعمال الرقابة في المنظمة وفي مناسبات اخرى تنفيذ وظيفة موضوعية ومستقلة من أجل تقييم الخطوط الأولى أو الثانية أو الثالثة من الدفاع ككل أو جزء منها فيما يخص تلك المتطلبات. فعند التعاون بفاعلية فان المدققون الخارجيون والمشرعون والمجاميع الأخرى خارج المنظمة يمكن أن تعتبر خطوط اضافية في الدفاع حيث تقدم الضمان الى اصحاب المصلحة في المنظمة والتي تتضمن هيئة الادارة والادارة العليا. ومع ذلك فبإعطاء النطاق المحدد والاهداف لمهامهم، فان معلومات المخاطر التي جمعت تكون اقل اتساعا من النطاق الذي يعالج خطوط الدفاع الثلاث الداخلية للمنظمة بشكل عام (انظر الجدول أدناه).

خطوط الدفاع الثلاث		
خط الدفاع الأول	خط الدفاع الثاني	خط الدفاع الثالث
اصحاب / مدراء المخاطر	السيطرة والامتثال للمخاطر	ضمان المخاطر
ادارة التشغيل	• استقلالية محددة • اعداد تقارير اولية الى الادارة	• تدقيق داخلي • استقلالية كبيرة • اعداد تقارير الى الهيئة الحكومية

ولان كل منظمة تعتبر فريدة وتتنوع مواقفها المحددة، فليس هناك طريق واحد صحيح لتنظيم خطوط الدفاع الثلاث. فعند تحديد مهام معينة وتنظيمها فيما بين وظائف ادارة المخاطر، فمع ذلك من الممكن أن تكون مفيدة ليؤخذ بالاعتبار الدور الرئيسي لكل مجموعة في عملية ادارة المخاطر آن الخطوط جميعها ينبغي أن تكون موجودة بشكل معين في كل منظمة فيما يخص الحجم او التعقيد. وعادة ما تكون ادارة المخاطر اقوى عندما تكون هناك ثلاث خطوط دفاع محددة بوضوح ومنفصلة. ومع ذلك وفي المواقف الاستثنائية التي تحدث في المنظمات الصغيرة، قد توحد خطوط معينة من الدفاع. على سبيل المثال، فهناك امثلة عندما يطلب من التدقيق الداخلي انشاء او/ ادارة نشاطات الامتثال او ادارة المخاطر في المنظمة. في هذه المواقف، فان على التدقيق الداخلي ينقل بوضوح الى الهيئة الحكومية او الادارة العليا اثار الدمج. ففي حال تحديد مسؤوليتان الى شخص او قسم واحد، فسيكون من المناسب الأخذ بعين الاعتبار فصل المسؤولية لهذه الوظائف في وقت سابق من اجل انشاء الخطوط الثلاث[38] .

التدقيق الداخلي والتعاون مع التدقيق الخارجي:

أن أهداف التدقيق المالي في القطاع العام غالبا ما تكون أوسع من التعبير عن رأي فيما إذا كانت البيانات المالية قد اعدت في جميع الجوانب المادية وفقا الى إطار عمل الابلاغ المالي المطبق (اي نطاق اجهزة الرقابة العليا). قد تتضمن الاهداف الاضافية التدقيق ومسؤوليات الابلاغ مثلا فيما يخص الابلاغ فيما إذا وجد مدققوا القطاع العام أي امثلة عن عدم الامتثال بالسلطات تتضمن الموازنات وإطار عمل المساءلة و/ أو الابلاغ عن فاعلية الرقابة الداخلية.

38 ورقة حالة AII : الخطوط الثلاث للدفاع في رقابة وادارة المخاطر الفعال ، معهد المدققون الداخليون ، كانون ثاني 2013.

قد يجد مدققو القطاع العام النشاطات المنفذة من قبل وظيفة التدقيق الداخلي والتي تتعلق بعدم امتثال الكيان بالسلطات بضمنها الموازنة والمساءلة وفاعلية الكيان في الرقابة الداخلية الخاصة بالتدقيق. في هذه الحالات، فقد يستخدم مدققوا القطاع العام عمل المدققون الداخليون لتعزيز عمل التدقيق الخارجي في هذه المجالات[39].

وكمدقق خارجي، يكون للجهاز الرقابي العالي مهمة فحص فاعلية التدقيق الداخلي. وإذا كان الحكم على التدقيق الداخلي فاعل، فان الجهود بذلت بدون المساس بحقوق الجهاز الرقابي العالي في تنفيذ التدقيق ككل من اجل تحقيق التحديد والتقسيم المناسب للمهام والتعاون بين الجهاز الرقابي العالي والتدقيق الداخلي[40] .

دور التدقيق الداخلي:

يعرف معهد المدققون الداخليون التدقيق الداخلي بانه نشاط مستقل وضمان موضوعي واستشاري حدد لإضافة القيمة وتحسين عمليات المنظمة. حيث يساعد المنظمة في اكمال اهدافها بتقديم طريقة نظامية ومنظمة لتقييم وتحسين فعالية ادارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة.

من الممكن أن يحلل التدقيق الداخلي نقاط القوة والضعف في الرقابة الداخلية للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار إدارتها وثقافتها التنظيمية والمخاوف والفرص التحسين المتعلقة بها التي يمكن أن تؤثر فيما إذا كانت المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها. يقيم التحليل فيما إذا كانت ادارة المخاطر قد حددت المخاطر ووضعت الضوابط المناسبة لإدارة الأموال العامة بطريقة فاعلة وكافية.

يعمل التدقيق الداخلي مع المسؤولون عن الادارة مثل مجلس الادارة او لجنة التدقيق او الإدارة العليا او هيئة الاشراف الخارجية اينما كان مناسبا في ضمان أن النظم المناسبة للرقابة الداخلية محددة ومنفذة. كما أن التدقيق الداخلي يمكن أن يقدم المساعدة فيما يخص تحقيق الأهداف والغايات وتعزيز أعمال الرقابة وتحسين كفاءة وفاعلية العمليات والامتثال الى السلطات. فمن المهم توضيح انه لطالما أن التدقيق الداخلي من الممكن أن يقدم المساعدة في الرقابة الداخلية فلا يمكنه أن ينفذ المهام التشغيلية أو الخاصة بالإدارة.

39 المعيار ISSAI 2610 استخدام عمل المدققون الداخليون الانتوساي.

40 المعيار INTOSAI-P 1 : اعلان ليما 1977.

يجري التدقيق الداخلي في بيئات مختلفة ثقافيا وقانونيا، ضمن المنظمات التي تختلف في هدفها وحجمها وتعقيدها وتركيبها، وعن طريق الأشخاص من داخل المنظمة أو خارجها. بينما قد تؤثر الاختلافات على عمل التدقيق الداخلي في كل بيئة، وتعتبر المطابقة مع المعايير الدولية لمعهد المدققين الداخليين الخاص بعمل التدقيق الداخلي المهني (المعيار) تعد أساسية لتلبية مسؤوليات المدققين الداخليين ونشاط التدقيق الداخلي[41].

يجب على جميع المدققين الانتباه الى احتمال وجود معاملات مشكوك فيها متعلقة بغسل الاموال والفساد والتلاعب في المحاسبة ونشاطات اخرى غير قانونية. وفي إطار عمل العمليات الأولية، يقدر المدققين مخاطر هذا النوع من مخالفات النظام وقواعد الأداء، من بينها معيار "دليل معهد المدققين الداخلين حول الاحتيال". وبسبب الاحتيال وانواع اخرى من الاثار السلبية للمخالفات في نواحي كثيرة للمنظمة مثل النواحي المالية والتي تؤثر على السمعة من خلال التورطات المالية والاجتماعية والنفسية - ومن المهم للمنظمات أن تمتلك برنامج خاص بالاحتيال والذي تتضمن برامج عن فهم الاحتيال ومنعه واكتشافه وكذلك عملية تقييم مخاطر الاحتيال لتحديد المخاطر في المنظمة.

وفقا الى دليل معهد المدققون الداخليون و المعهد الامريكي للحسابات العامة المعتمدة APCIA ومؤسسة فاحصي الاحتيال المعتمدين EFCA حول ادارة مخاطر الاعمال من الاحتيال " ينبغي الانتباه إلى العناصر التالية[42]:

- فهم الاحتيال (مثلا "أسباب وأمثلة عن الاحتيال ومؤشرات الاحتيال المحتملة).
- المسؤوليات والأدوار التي يلعبها الفساد / الاحتيال.
- مسؤوليات التدقيق الداخلي خلال التزامات التدقيق (مثلا "مسؤوليات التنفيذ والاتصال مع المجلس").
- تقييم مخاطر الاحتيال والفساد (مثلا "تحديد عوامل خطر الاحتيال ذات الصلة وتنظيم الأعمال الرقابية الموجودة لمخططات الاحتيال المحتملة وتحديد الثغرات").
- منع واكتشاف الاحتيال /الفساد.

41 المعيار رقم 1000 غرض وصلاحية ومسؤولية المعايير الدولية للممارسة المهنية الخاصة بالتدقيق الداخلي ، ومعهد المدققون الخارجيون 2012 ، المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا 0419 استقلالية التدقيق الداخلي في القطاع العام ، الانتوساي.

42 إدارة مخاطر الاحتيال في الأعمال : دليل تطبيقي (معهد المدققون الداخليون (المعهد الأمريكي للمحاسبين المعتمدين) و (مؤسسة فاحصي الاحتيال المعتمدين).

- التحري عن الاحتيال / الفساد.
- أبداء الرأي عن الأعمال الرقابية المتعلقة بالاحتيال والفساد وكذلك يتضمن الدليل مرجع مادي وأسئلة تأخذ بنظر الاعتبار ونموذج معايرة تقييم مخاطر الاحتيال.

تقارير النشاط لأجهزة الرقابة العليا:

وفقا الى المعيار INTOSAI-P 20 ، أن أحد العناصر الرئيسية النشاطات هيئات التدقيق الوطنية هو اعداد الملخص السنوي لأعمالهم وكتابة التقرير السنوي (تقرير النشاط)[43]. ومن خلال الكشف المناسب والعام لنتائج التدقيق، فان جهاز الرقابة العالي يسلط الضوء على وعي الجمهور للتهديدات العامة. يساعد هذا في تسريع الخضوع إلى المساءلة. ان هذا التقرير يعد الخلاصة الوافية للمعرفة عن نشاطات رقابة السلطة الوطنية المستقلة والذي ينبغي أن يقدم أمام أعلى هيئة تشريعية في الدولة والتي ينبغي تحليلها ومناقشتها ومن ثم عرضها على الجمهور.

تحتوي هذه الوثيقة على معلومات عن نشاط هيئة التدقيق السنوي والحيثيات الرئيسية ونتائج اعمال التدقيق والتحليل والاقتراحات واثار النتائج المالية وكذلك الاقتراحات التشريعية الناتجة عن تنفيذ التوصيات ما بعد عملية التدقيق. ويجب أن تكون إحدى العناصر الرئيسية المهمة لهذا التقرير فصلا "مخصصا" لنشاط أجهزة الرقابة العالية في مكافحة الاحتيال والفساد وغسل الأموال والأنواع الأخرى من سوء الأعمال. يصف هذا الفصل ماهية الإجراءات التي تتخذها سلطة التدقيق وماهي النتائج المقدمة، وتصف المعلومات عن الخسائر المالية والتوصيات ما بعد عملية التدقيق وما هو الأجراء القانوني الذي اتخذته الكيانات الخاضعة للتدقيق.

كذلك تصف المنهجية المستخدمة لتحديد مجالات نشاطات مكافحة الفساد وكشف المخاطر وتقديم موجز عن نتائج التدقيق/ الفحص والتي أباحت عن التهديدات. ينبغي توجيه الانتباه بشكل خاص الى قضايا المسؤولية الإجرامية الفردية الناجمة عن المخالفات بالإضافة إلى وضع السياسات والإجراءات المعمول بها لغرض التحقيق في هذه النشاطات.

43 المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا رقم02P-IASOTNI

بالنسبة إلى السلطة التشريعية (على سبيل المثال: البرلمان)، واستنادا إلى نتائج أعمال التحقيق المنفذة، ينبغي على جهاز الرقابة العالي إعداد وتحليل مخاطر الفساد والاحتيال التي من المحتمل أن تحدث في مجالات مختلفة لنشاط الدولة.

تقارير النشاط للمؤسسات الحكومية:

من الممكن للمؤسسات الحكومية أن تنشر تقارير نشاط سنوية وفقا الى التشريع الوطني. قد تغطي هذه التقارير أهداف المؤسسة والإجراءات المتخذة والنشاطات والنفقات وغيرها وكذلك تحليل الانحرافات والنتائج المتحققة. يمكن لأجهزة الرقابة العليا ان تستخدم هذه التقارير الاغراض التدقيق.

الموقع الالكتروني ونشر المعلومات العامة:

في نموذج المعلومات السائد، يعتبر الانترنت العامل الأساسي للتواصل مع المواطنين. يستطيع متصفحو الانترنت من الوصول إلى معلومات عن المؤسسة والمنظمات والنشاطات التابعة لهم. ويتحتم على كل جهاز رقابة عالي من خلال استخدام الانترنت وتكنولوجيا المعلومات أن يصل الى الراي العام والى المعلومات المتعلقة بعمل الدولة، بما فيها المخالفات والنتائج التحقيق والاستنتاجات التي توصل اليها الجهاز الرقابي .

5

دور أجهزة الرقابة العليا في تعزيز الحوكمة الرشيدة بخصوص الموجودات العامة

تلعب الأجهزة الرقابية دورا مهما في تعزيز الحوكمة الرشيدة الناتج اصلا عن وضعهم الخاص المتعلق بالحكومة. على سبيل المثال، في العديد من الدول، يعتبر جهاز الرقابة العالي هيئة رقابية عليا للتدقيق الحكومي ومستقلة فيما يخص الفروع التنفيذية والقضائية والتابعة للفرع التشريعي. وحيث انها تتمتع بصلاحيات تدقيق واسعة، فان اجهزة الرقابة العليا تقيم عمل نظام الحكومة ككل في محاربة السلوك الخاطئ بضمنه غسل الاموال. من منظور اوسع، يمكنهم اسداء المشورة حول كيفية دعم المؤسسات العامة[44].

يقتضي تطبيق الحوكمة الرشيدة ايجاد بيئة لا تستجيب او تسمح للفساد وغسل الاموال والاشكال الأخرى من السلوك الخاطئ. على الرغم من التأثيرات الاقتصادية السلبية لغسل الأموال على النمو الاقتصادي يعتبر من الصعب تحديدها، فمن الواضح أن مثل هذا النشاط يضر بمؤسسات القطاع المالي حيث يعتبر خطر على النمو الاقتصادي يضعف غسل الأموال نمو المؤسسات المالية السببين.

الأول: انه ينخر المؤسسات المالية من الداخل ضمن هذه المؤسسات، يوجد غالبا علاقة بين نشاطات غسل الاموال والاحتيال التي يتولاها الكادر.

ثانيا: انه يزعزع ثقة الزبون بالمؤسسات المالية ليس في الدول النامية فحسب بل عالميا. اذ ان ثقة الزبون هي حجر الأساس لنمو واستقرار المؤسسات المالية السليمة.

44 دوروسكي: تعزيز الثبات والأمان من خلال الحوكمة الرشيدة . نشاط مكتب التدقيق العالي البولندي كمثال عن التعاون مابين الوكالات في محاربة الفساد وغسل الأموال والانواع الاخرى من المخالفات، المنتدى البيني والاقتصادي العشرون لل ecso، منظمة التعاون والأمن في اوربا - براغ 2012 ص 1-4

وان المخاطر الملموسة للمودعين والمستثمرين من جراء عمليات الغش والاحتيال المؤسساتية تقف عقبة أمام هذه الثقة. علاوة على ذلك فان التأثير السلبي لغسل الاموال على النمو الاقتصادي من خلال نخره للقطاعات المالية للبلدان، فان لغسل الاموال تأثير سلبي مباشر على النمو الاقتصادي في القطاع الفعلي عن طريق تحويل الموارد الى نشاط ذو انتاجية اقل وعن طريق تسهيل الجريمة والفساد المحلي، والذي يضعف النمو الاقتصادي[45].

ان الفساد يؤدي أيضا إلى عدد من فئات التكاليف:

- التكاليف الناتجة عن فقدان العائدات من الضرائب والرسوم الجمركية والخصخصة والتكاليف الناشئة من الفساد في المشتريات العامة.
- الإنتاجية المنخفضة للاستثمارات والنمو الاقتصادي متضمنة سوء استخدام السلطات التشريعية.
- اثقال كاهل المجتمع متضمنا الضريبة الاضافية وقلة جودة الخدمات النوعية.
- فقدان الثقة بالمؤسسات العامة، الذي يمكن أن يقوض الثقة بالنظام والأمن العام وحتى بفكرة الدولة[46].

المتطلبات الاساسية لأجهزة الرقابة العليا:

وفقا للتفويض الخاص بالجهاز، فيما يخص تعزيز الحوكمة الرشيدة، على جهاز الرقابة العالي انشاء استراتيجية شاملة لمحاربة الفساد وغسل الأموال والانواع الاخرى من الأفعال الخاطئة. ان احدى العوامل المهمة في برنامج جهاز الرقابة العالي لمحاربة السلوك الخاطئ هو العمل الذي تؤديه في دعم المؤسسات العامة والذي يعتبر من عوامل النظام الوطني الموحد. أن كل مؤسسة عامة وضمن السلطات القانونية التابعة لها، تدعم نظام النزاهة الوطني هذا كما تسند الدعامات سطح البناية. أن الحوكمة السليمة في هذا النظام ترتكز على الوحدة والشفافية والمسائلة يجدر الاشارة الى ان حوكمة القطاع العام تهدف إلى ضمان أن المنظمات العامة تحقق كل نتائجها بطريقة تعزز الثقة بالمنظمة وقراراتها واجراءاتها لذلك تعني الحوكمة الرشيدة أن رؤساء المنظمات و كادرها والحكومة و البرلمان والمواطنين يمكنهم الاعتماد على

45 الاثار السلبية في غسل الأموال في التنمية الاقتصادية 2002.
46 دوربوسكي الفساد في الدول والاسباب والاثار 5002 ص 22.

المنظمة لأداء أعمالهم على نحو جيد وبأمانة وتكون خاضعة للمسألة[47].

تركز الحوكمة الرشيدة بشكل عام على مطلبين اساسيين للمنظمات:

الأداء، حيث تستخدم المنظمة تدابير الحوكمة التابعة لها لتساهم في ادائها الشامل وتسليم البضائع او الخدمات أو البرامج العائدة لها.

الملائمة الامتثال، حيث تستخدم المنظمة تدابير الحوكمة التابعة لها لضمان تلبيتها لمتطلبات القانون والانظمة والمعايير المنشورة وتوقعات المجتمع حول الأمانة والمسائلة والانفتاح.

ينبغي على ادارة المخاطر الاعتماد على توجهات المنظمة نحو انجاز هدفي الاداء والملائمة الامتثال.

وبسبب اهميتها في مكافحة الفساد، فعلى اجهزة الرقابة العليا يقيم فيما إذا ما طور نظام ادارة المخاطر الموحد البيئة الرقابية (بما فيها الرقابة الداخلية) وتقنين المخاطر المحتملة. لذا يوفر الضمان المناسب بان المنظمة ستنجز أهدافها بدرجة مقبولة من المخاطر. وبالامتثال الى السلطات القانونية، يجب أن تكون جهود اجهزة الرقابة العليا المبذولة لتعزيز الحوكمة الرشيدة متعددة الأوجه. وتتضمن على سبيل المثال لا الحصر:

- ادراج قضايا الحوكمة الرشيدة في العمل التدقيقي الاعتيادي التابع لجهاز الرقابة العالي.
- التركيز على الوعي العام لأهمية النزاهة والشفافية والمسائلة المستمرة داخل الحكومة.
- تحسين السبل والأدوات لمحاربة السلوك الخاطئ كالفساد والاحتيال وسوء استخدام السلطة والهدر، ...الخ.
- توفير الوسائل للمبلغين للإبلاغ عن حالات السلوك الخاطئ، و
- التعاون مع المؤسسات الأخرى في المحاربة ضد الفساد واعمال السلوك الخاطئ الأخرى وتعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة.

خلال عملية اعداد تخطيط وتنفيذ التدقيق، على الأجهزة الرقابية العليا ان تأخذ بالاعتبار الاتفاقات

47 دوروسكي: تعزيز الثبات والامان من خلال الحوكمة الرشيدة . نشاط مكتب التدقيق العالي البولندي كمثال عن التعاون مابين الوكالات في محاربة الفساد وغسل الأموال والانواع الاخرى من المخالفات، المنتدى البيئي والاقتصادي العشرون لل ecso، منظمة التعاون والأمن في اوربا - براغ 2012 ص 1-4.

الدولية ومعايير الانتوساي والأنظمة والقوانين الخاصة بها وأفضل اساليب عملية التدقيق ومعايير الحوكمة الرشيدة. وبهذا بدوره سيعمل على مساعدة الأجهزة الرقابية في تقييم مناطق الضعف والقوة النشاطات الجهات الخاضعة للتدقيق خلال عملية التدقيق ولتحسين هذا النشاط ينبغي أن يتخطى التقييم الخاص بنشاط الجهات الخاضعة للتدقيق في مجال الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة الذي ينفذه الجهاز الرقابي الى مدى أبعد من النواحي التقليدية لأعمال التحقيق المالي المصدق والتي توفر اراء حول هذه المسائل مثل البيانات المالية والرقابة الداخلية على المواضيع المالية.

مبادئ الحوكمة الرشيدة:

وعلى الجهاز الرقابي العالي ان يأخذ بعين الاعتبار المبادئ الأخرى للحوكمة الرشيدة :

ممارسة مبدأ المساواة:

إن المقصود بمبدأ المساواة هو المعاملة المنصفة للمواطنين من خلال وضع معيار موضوعي وموحد. كما انها توضح الفرصة التي ينتهزها أصحاب المصالح لعرض وجهات نظرهم ومناقشاتهم إلى جانب فرصة تقييم نشاط الإدارة العامة. لذا يكون تطبيق المبدأ المذكور أعلاه في المناقشة العامة أمر ضرورية الضمان الانفتاح والشفافية في الإدارة العامة ومسائله صناع القرار وأصحاب المصالح المشتركين في عملية تنفيذ الواجبات العامة.

ومن هذا المنطلق فأن المناقشة العامة التي تفهم على انها عملية اختيار وتفسير القضايا البالغة الأهمية للمصلحة العامة تعد أمرا ضرورية في الادارة العامة. تعتمد جودة المناقشة العامة على مصداقية المعلومات ووضوح الاتصال. وتعد المناقشة العامة وسيلة لتنظيم تفضيلات وتقديرات أصحاب المصالح. وهذا بدوره يكون الشرط الأساسي للتوقعات العقلانية حول سلوك الآخرين. وهي أداة لنشوء المعرفة العامة، إدراك لمعرفة الآخرين). تعتبر القواعد الواضحة والمتيسرة أمرا أساسيا لشرعية الإجراءات التي تتخذها الهيئات العامة أن الوصول المتساوي للمعلومات المعتمدة يكون ضرورية في الإفصاح العام.

إذ يجب أن تكون المعلومات مفهومة بالنسبة للمواطنين. من الممكن صياغة وبطريقة ملائمة ليس المتطلبات الخاصة المقترح الإدارة العامة في حل المشاكل المحددة فحسب، بل ايضا كيفية إجراء التقييمات الدقيقة للواجبات العامة[48]. لذا لا يتحدد عمل الجهاز الرقابي SAI بمراجعة وتقييم دقة المعلومات فحسب بل ايضا تقييم عما إذا تم استيعاب المعلومات التي قدمها الجمهور. وأيضا على الجهاز الرقابي تقييم فيما إذا قامت المؤسسة العامة بتطوير المساهمة المدنية في المهام العامة.

ويعتبر أمرا ضرورية ضمان استقلالية وسائل الإعلام من خلال صياغة التشريع والملكية على حد سواء) وحماية مصادره في الإعمال التي تؤديها ومن الواجب أن تكون مضمونة من الحكومات وتحتاج مؤسسات المجتمع المدني ايضا الى التمتع بالاستقلالية والحرية في نشاطاتها. وعلى الجهاز الرقابي SAI تقييم فيما إذا كانت السياسة الحكومية المرتبطة بالقضايا المذكورة أعلاه تنفذ تنفيذه سليمة.

بناء التوافق المدني:

ينبغي على الأجهزة الرقابية المساعدة على بناء التوافق الاجتماعي لغرض التركيز على اهمية الوصول الى الرأي الاجتماعي العام حول نشاطات القطاع العام والتي يجب ان تأخذ بالاعتبار المعايير الاجتماعية الحضارية والقانونية الواسعة. وان التزام المسؤولين الحكوميين بالمعايير والقواعد السلوكية يعتمدان الى حد كبير على إطار العمل الخاص بالإجراءات والمعايير الأوسع. ان المعايير السلوكية للموظفين الحكوميين كقانون السلوك المهني بحاجة إلى الوقت اللازم للاستيعاب ولتكون جزء من الروتين البيروقراطي اليومي. وبالتالي فان زيادة وعي للمسؤولين الحكوميين بأهمية نزاهتهم لا تقتصر فقط على تسليم الخدمات الحكومية الكافية بل ايضا على تعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسات العامة تعتبر بالغة الأهمية. وبهذا السياق يتعين على اجهزة الرقابة العليا تقييم نشاط المنظمات العامة المرتبط بعملية التدريب والجهود الأخرى الرامية الى منع الضعف الأخلاقي في تلك المنظمات. وعليه يتوجب على الاجهزة الرقابية العليا اتخاذ الخطوات لتشجيع المنظمات العامة لتطوير وتحديث قوانين السلوك المهني للمسؤولين الحكوميين.

وتحتاج آليات الإشراف على نزاهة القطاع العام إلى التعزيز المستمر. ويكون هذا خصوصا في تضارب المصالح وإدارة الموجودات العامة.

48 دوربوسكي ، الحد من الفساد والاحتيال، ايجاد الثقة العامة، ص165-170.

تعزيز الشفافية:

تعد الشفافية مبدأ ينبغي على الأجهزة الرقابية أن تشجعه في مراجعاتها لإجراءات القطاع العام. ونظرا الى تعقيد عملية اتخاذ القرار المتعلقة بتنفيذ المهام العامة، يحصل الموظفين الحكوميين على صلاحية الانتساب والاجتهاد التي بدورها قد تزيد من الشكوك وعليه، تعد الشفافية أمر بالغ الأهمية في كفاءة وفاعلية مؤسسات القطاع العام. حيث يعمل تقديم درجة عليا من الشفافية في إجراءات القطاع العام على التقليل من الجانب التقديري للأشخاص والتقليل من مخاطر المؤثرات غير المبررة.

تقييم ادارة الموارد البشرية:

تعتبر ادارة الموارد البشرية المستندة على الاستحقاق المفتاح الرئيسي في تعزيز الحوكمة الرشيدة. ولمنع المؤثرات غير المبررة في عمليات أدارة الموارد البشرية التابعة للقطاع العام ويقتضي أن يكون اختيار وتعزيز الاجراءات والمعايير منصفا ومحدد سلفا وموثق بوضوح عندها يتحدد الجانب التقديري وعملية التحكيم. كما يتطلب أن تكون هياكل الاستئناف واليات تطبيقها موضوعة لضمان المعالجة الفاعلة. يمكن الادارة الموارد البشرية الفاعلة أن تقلل من المخاطر المحتملة ونقاط الضعف في الرقابة من خلال تعيين الكادر الكفوء في تنفيذ الضوابط والإجراءات.

ينبغي على الجهاز الرقابي أن يزيد تركيزه على التدريب الدوري لكادره من باب معرفته أن النجاح في محاربة الأعمال غير السليمة لا يعتمد فقط على الأدوات إجراءات التحقيق التي يجريها بل يعتمد أيضا على تزويد الكادر بالمهارات المناسبة والمعرفة والقدرة على تحديد الأعمال غير السليمة المحتملة وتقييمها.

ينبغي على الجهاز الرقابي SAI العمل دائمة وبطريقة نظامية على تحسين منهجيته الخاصة لتحديد ومكافحة الأعمال غير السليمة وتعزيز النزاهة والشفافية والمسائلة والمبادئ الأخرى للحوكمة الرشيدة للموجودات العامة.

الشكاوى والطلبات:

عند الاخذ بالاعتبار نطاق إطار العمل القانوني، ينبغي على الجهاز الرقابي الاحتفاظ بسجلات الشكاوى والطلبات من المواطنين ووسائل الاعلام والدوائر المركزيـــــــــــــة ومصادر اخرى وعلى اســـــاس منتظم. يجب أن تخضع المواد التي جمعت الى التحليل وبعدها تقرر الاجهزة الرقابية سواء كان عليها اتخاذ الإجراءات او لا.

وينبغي للطريقة المعدة لتصنيف القضايا ان تسمح بتحديد المجالات التي يظهر فيها توجهات لحالات عدم الانتظام. من المهم وبشكل خاص ومن جانب المخاطر والتهديدات الموجودة العثور على كيفية الاستفادة من الشكاوى والتطبيقات ان تكون مفيدة في استهداف التدقيق الخاص بالموضوع المعين. وعليه يمكن للأجهزة الرقابية أن تحدد ضرورة تنفيذ عملية تدقيق معينة كما في عملية تدقيق خاصة من المخاطر التي تعد حرجة ومؤكدة بمصادر متعددة بهذا الصدد، أن كان مقياس الظاهرة كبيرة فقد يكون مؤهلا بإعداد خطة او استراتيجية تدقيق على نطاق أوسع.

ان وجد، فمن الممكن أن يبلغ الجهاز الرقابي العالي المواطنين ووسائل الاعلام العامة وغيرها بالإجراءات المتخذة فيما يخص الشكاوى. وينبغي ايضا على الجهاز الرقابي أن يتخذ الإجراءات المناسبة لحماية سرية اولئك الذين يقدون الشكاوي والمعلومات ذات العلاقة.

يجب أن يجتهد الجهاز الرقابي SAI في الالتزام بالنزاهة المستقلة من خلال إجراءات كادره الخاص. لذا على جهاز الرقابة العالي أن يكون المؤسسة التي يقدم إليها مبلغون من مؤسسات أخرى معلومات حول الأعمال غير السليمة المشكوك فيها أو الفعلية في مكان العمل. إذ من الضروري أن يقدم الأشخاص ادعاءات الفساد أو الاحتيال أو التبذير أو الإسراف أو سوء إدارة الأموال العامة أو الأنواع الأخرى من الأعمال غير السليمة عن طريق إرسال معلومات مكتوبة إلى الجهاز الرقابي SAI أو الأشخاص الممثلين عنه أو إجراء اتصال من خلال NET complaint (المواقع الالكترونية للشكاوى) التابعة الأجهزة الرقابة العليا. وان كافة المعلومات المجموعة من المواقع الالكترونية للشكاوى التابعة للأجهزة الرقابية العليا sIAS ينبغي أن تنقل عبر اتصال أمن وعلى الجهاز الرقابي SAI الحفاظ على كافة المعلومات التي قدمها المبلغين من الافصاح غير المخول به. وتكون الشكاوى التي حصل عليها الجهاز الرقابي SAI مصدر للمعلومات المهمة حول الحالة الاجتماعية

والاقتصادية للبلد وبالإمكان استخدامها المراجعة وتقييم نشاط عمليات التدقيق. ويعتبر عدد الشكاوى المستلمة من المواطنين كمؤشر لدرجة الثقة العامة لجهاز الرقابة العالي[49]. ينبغي على اجهزة الرقابة العليا أن تقيم وتكشف وتقترح التغيرات في التعليمات الملزمة في بلدانهم بعد أن حددت الآليات التي تزيد من خطر الفساد وغيرها من أنواع المخالفات بسبب الأنظمة غير الواضحة أو الثغرات القانونية.

منع تضارب المصالح وسوء استخدامها:

ينبغي على جهاز الرقابة العالي دعم وتعزيز وجود نظام الرقابة الداخلية من خلال استخدام إطار العمل المناسب في القطاع العام طالما أن دمج هذه المعايير يشكل أجراء فاعلا لتعزيز المساءلة.

ينبغي على الأجهزة الرقابية العليا تحديد وتقييم الآليات التي تهيئ الظروف المشجعة للمخالفات. وخصوصا مجال إدارة الموجودات. تسعى اجهزة الرقابة العليا جاهدة لتقييم وجود مبادي لوضع آليات تهدف إلى منع تضارب المصالح والمنافع غير المشروعة وإساءة استخدام المعلومات السرية وعدم الامتثال في تنفيذ الوظائف العامة. فعند وجود اليات محددة والتي تزيد من مخاطر الفساد والانواع الأخرى للمخالفات بسبب التشريعات غير الواضحة او الثغرات القانونية، فعلى أجهزة الرقابة العليا تقييم والكشف وافتراض التغيرات في التشريعات الملزمة في بلدانهم.

المخالفات في عملية وضع آلية القانون:

الأخذ بعين الاعتبار أن وجود الثغرات او الضعف في التشريعات والافتقار إلى القواعد الادارية من الممكن أن تكون السبب في المخالفات، فيجب أن تركز اجهزة الرقابة العليا على جودة التشريع. ان التشريع غير المكتمل او غير الدقيق او المتناقض من الممكن أن يؤدي الى تقدير مبالغ فيه عند تفسير التشريعات الملزمة وفي سلوك المسؤولين الحكوميين.

المخالفات في عملية وضع آلية القانون:

49 زي دوربولسكي ، تعزيز المن والاثبات من خلال الحوكمة الرشيدة، ص 1-8

ان احدى الحلول المقبولة في الإجراءات الادارية هو افساح مجال لحرية التصرف في عملية صنع القرار في الحالات التي يعتمد فيها الحل الفعلي على منهجية الموظف المدني المحدد وإدراك الموقف. ومع ذلك تنشأ المشكلة متى ما تحول حرية التصرف الى حرية مفرطة للموظفين الذين يعالجون قضية ما، ليس من خلال الاعتماد على مقاييس يمكن التحقق منها ولكن باتباع حرية التصرف الخاصة بهم تتمثل هذه الآلية بعدم وجود مقاييس شفافة لمعالجة الأمور ونتيجة لذلك يمكن أن تصدر قرارات من المسؤولين على الرغم من الرأي السلبي للسلطات الاستشارية. انه الافتقار إلى الوضوح وعدم دقة القانون وتغيراته المتكررة للغاية.

من اجل الحد من خطر الفساد وغسل الأموال المتعلقة بالموجودات العامة فأن على الادارة ان تقدم احكام دقيقة وواضحة كفاية وخصوصا تلك التي تنظم الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات نيابة عن المصلحة العامة من اجل منع اختلاف التفسيرات. وبالاعتماد على الإطار القانوني وتسعى اجهزة الرقابة العليا جاهدة لتحديد الشروط التي ينبغي يلبيها صانعوا القرار، وما هي الوثائق الواجب تقديمها والموعد النهائي للقرار ومبرراته المطلوبة سواء بالسلب أو الإيجاب، خصوصا عندما يكون هناك تنافس كيانات ومصالح .

هناك حاجة ماسة لمراجعة المستمرة للإجراءات اتخاذ القرار من اجل اقتراح التعديلات وخصوصا عندما تكون المعايير ليست دقيقة تماما وتوفر مجال لحرية التصرف. وبالإضافة إلى ذلك ان الاداة الأساسية لمنع حرية التصرف المفرطة للسلطات التنفيذية ووجود تضارب في المصالح هو تطبيق ما يسمى "قاعدة المشاركة الجماعية باتخاذ القرار" وتعني أن الأشخاص لا ينفردون باتخاذ القرارات المتعلقة بالموجودات العامة بل المشاركة بالسلطات مع الآخرين.

وان الوسيلة الفاعلة للقضاء على حرية التصرف الاداري في إدارة الموجودات العامة هي الأكثر انتشارا وشفافية لتلك الإجراءات. أولا وقبل كل ذلك، ينبغي الامتثال لمبدأ المساواة في الوصول الى المعلومات حول إمكانية الحصول على منافع ضمن إطار النفقات العامة. هذا لا ينطبق فقط على التوريدات، ولكن ايضا على الخصخصة والمبيعات وعقود الإيجار الموجودات والمنح والقروض ايضا، وما إلى ذلك. تركز الاجهزة الرقابية من خلال عمليات التدقيق اهتمامها على تنظيم العمل في مكتب الجهة الخاضعة للتدقيق وعلى نظام التحقق من عملية صنع القرار والمسؤوليات في مختلف الخطوات في العملية. ينبغي الأخذ بنظر الاعتبار الصعوبات المتعلقة بتعقيد عملية صناعة القرار في الادارة. وينبغي أن تتفحص أجهزة الرقابة العليا بعناية التأثيرات المتنوعة للقرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارة الفاعلة للموجودات العامة (المدلولات المالية) وتضارب المصالح بين المسؤول والطرف الاخر.

الافتقار إلى المساءلة او تطبيقاتها غير الملائمة:

ان عدم تطبيق مبدأ المساءلة هو عنصر آخر يشجع على اقتراف الخطأ والذي ينشأ من الافتقار إلى التنفيذ الفاعل لنظام الرقابة الداخلي، ونتيجة لذلك فان الأموال العامة لا تدار بشكل جيد من قبل المسؤولين الحكوميين. ينبغي أن تحتوي المساءلة على ثلاث جوانب على الأقل وهي:

- أن تكون خارجية، أي أن اجراء الرقابة من جانب شخص ليس عضو من الهيئة أو الجهاز الخاضع للرقابة.
- التفاعل في مستويين على الأقل، فيما يتعلق بالمطالبة للإجابة على الاسئلة والاجابة والتنازل عن الحق.
- ينبغي أن يشكل حقا في طلب الاجابة على الاسئلة الى جانب حقوق الحصول على المعلومات واحتمالية فرض عقوبات.

"تقلص المساءلة إذا فهمت كمبدأ الشفافية الحكومية، وتطبق فقط في المعلومات المرسلة والمستلمة وبدون الاشارة الى نتائج تفاعل المعلومات الموجودة والتي يجب تقييمها من اجهزة الرقابة العليا"[50]. ويضفي مبدأ المسؤولية على ضرورة تطبيق معايير السلوك المحدد بضمنها عدم التساهل في تضارب المصالح في نشاط المسؤولين الحكوميين وتجنب السلطات المفرطة في أيدي المسؤول العام الوحيد.

ينبغي على أجهزة الرقابة العليا تقييم فعالية الاليات المنفذة للمساءلة الفردية في الكيانات الخاضعة للتدقيق.

نقاط الضعف في عمليات الرقابة والاشراف الداخلي:

في خط الدفاع الأول، يعتبر كل من نظام الرقابة الداخلي والاشراف الفعال من اهم مكونات اللحوكمة الرشيدة وتعتبر الأداة الرئيسية لمنع الفساد والانواع الاخرى من المخالفات في المؤسسات العامة.

تكون ادارة المنظمة العامة مسؤولة عن ضمان من أن العمليات تنفذ بطريقة تسمح بتحقيق اهداف

50 اعداد ورقة للاجتماع الفني لهيئة الاولاسيف للمسالعلة في الأرجنتين – اب 2008.

المنظمة العامة يجرى ذلك من خلال التنفيذ والحفاظ الفاعل لنظام الرقابة الداخلية.

ينبغي أن تفحص اجهزة الرقابة العليا وتقيم اعمال الرقابة الداخلية للمؤسسات الخاضعة للتدقيق ومعرفة فيما إذا كانت عملية متكاملة منفذة من قبل الادارة والموظفين ومصممة لمعالجة المخاطر وتوفير الضمان المعقول في تنفيذ مهمة المؤسسة.

ينبغي أن تقيم اجهزة الرقابة العليا ما إذا حققت الاهداف العامة التالية للرقابة الداخلية للمؤسسات الخاضعة للتدقيق:

- تنفيذ العمليات النظامي، والأخلاقي، والاقتصادي، والفاعلة والمؤثرة.
- انجاز التزامات المساءلة المحاسبية.
- الالتزام بالقوانين والأنظمة المطبقة.
- حماية المصادر من الفقدان وسوء الاستخدام والتلف. ان الالتزام الضعيف في تحديد وتصحيح المشاكل ولمنع الاحداث المستقبلية من قبل المشرفين وينبغي أن تأخذها اجهزة الرقابة العليا بالاعتبار كمؤشر محتمل للمخالفات.

نقاط الضعف في النظام المحاسبي:

ان تفويض التدقيق الناشئ من التشريع والقانون والتوجهات الوزارية ومتطلبات السياسة الحكومية او قرارات الهيئة التشريعية قد تؤدي الى اهداف اضافية. قد تتضمن هذه الأهداف الاضافية مسؤوليات التدقيق والابلاغ، على سبيل المثال المتعلقة بالإبلاغ سواء وجد المدققون في القطاع العام أي حالات لعدم الامتثال بالسلطات بضمنها الموازنات واطر عمل المساءلة و/او الابلاغ عن فاعلية الرقابة الداخلية. مع ذلك حتى عند عدم وجود هذه الأهداف الإضافية، فقد تكون هناك توقعات عامة المدققين القطاع العام للإبلاغ عن اي حالات عد امتثال للسلطات مكشف عنها خلال التدقيق او للإبلاغ عن فاعلية الرقابة الداخلية. ان هذه المسؤوليات الإضافية ومخاطر الاحتيال المتعلقة بها تحتاج لان تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل مدقق القطاع العام عند تخطيط وتنفيذ التدقيق[51] .

51 المعيار IASSI 0422 مسؤوليات المدقق فيما يتعلق بالاحتيال في تدقيق البيانات المالية ، الانتوساي.

ان دعم النظام المحاسبي للمؤسسات الخاضعة للتدقيق عبر البحث الفاعل لتوفير النزاهة والشفافية والمسؤولية المحاسبية المستمرة داخل المؤسسة، والأكبر من ذلك ضمن الحكومة سيعمل على تكوين بيئة وقائية لا تفضل الاحتيال والفساد. يفرض النظام المحاسبي الفاعل المساءلة المحاسبية عبر اعداد وتقديم معلومات كاملة ودقيقة بالوقت المناسب، وبالتالي الحد من فرص المخالفات التي تشمل الفساد والاحتيال. ينبغي على اجهزة الرقابة العليا أن تفحص وظيفة انظمة المحاسبة (وكذلك نظام المحاسبة النقدي) وتركز اهتمامها، ومن بين جملة أمور، على الوسائل المقبولة لتقييم الجرد والاحتياطي والالتزامات والمستحقات وطريقة انخفاض الموجودات الثابتة وادارة التدفقات المالية وراس المال.

في هذا المجال، ينبغي أن تركز أجهزة الرقابة العليا على تحقيق التزامات الابلاغ من قبل الكيانات الخاضعة للتدقيق. وينبغي أن تؤكد ايضا على دقة البيانات المالية ومراجعة السجلات المالية لها والقضاء على حالات التلاعب بالنتائج المالية وعناصر "المحاسبة الابداعية". ينبغي على الخبراء الخارجيين اجراء عملية تحليل متعمقة، عند الضرورة.

تعد البيانات المالية أهم مصادر المعلومات في انشطة المؤسسة. فمن خلال اجراء عملية التدقيق والتصديق، تعتبر البيانات المالية مصدر موثوق للمعلومات بالنسبة لصناع القرار السياسي والجمهور ومختلف الأجهزة في الدولة. وتأتي البيانات المالية في المرتبة الثانية فيما يتعلق بقيود وحدة الحسابات مع الاخذ بنظر الاعتبار التقويم الزمني. اضافة الى ذلك تضم البيانات الاجمالية حول حالة الملكية، والتمويل وكنتيجة للنشاطات المنفذة من قبل الوحدة.

ان البيانات المالية مصدر مهم للمعلومات لكل من المستثمرين وصناع القرار السياسي في القطاعي الخاص والعام. في الواقع انها تتضمن البيانات اللازمة في صناعة القرارات المنطقية. أن تنفيذ الاحتيال هو التضليل المتعمد لمستخدمي وعملاء البيانات المالية عبر عرض المعلومات المالية والمادية بطريقة بعيدة عن الحقيقة. ان الغرض من تدقيق البيانات المالية هو تحديد فيما إذا توافقت هذه البيانات مع السياسات المحاسبية المطبقة والتقديم الواضح والعادل لأوضاع الموجودات والنتائج المالية للكيان. ينبغي على المدققين ان يحددوا وبشكل خاص ما إذا كان التقرير المالي الخاضع للفحص:

- قد صيغ على اساس الاجراء السليم للحسابات.
- قد صيغ وفقا" للبنود المعينة من القانون.

- يقدم كل ما يتعلق كل المعلومات المتعلقة بتقييم الأعمال بوضوح وبشكل عادل.

ينبغي على المدققين فحص وتحديد ما إذا كان الكيان قد استخدم اي طرق وتقنيات غير منطقية او مختلفة للحسابات الابداعية عند اعداد البيانات المالية. ينبغي على المدقق ان يؤكد بان العمليات مسجلة والبيانات المالية قد قدمت وفقا الى معايير التدقيق التي تطبق على الجهة الخاضعة للتدقيق. أن المهمة الرئيسية للتدقيق المالي تعرف بانها التحقق من المعايير وأنها اتخذت بعين الاعتبار كتوقعات.

(ان اهداف التدقيق المالي في القطاع العام غالبا ما تكون أوسع من التعبير عن رأي فيما إذا ان الغرض الخاص للبيانات المالية قد تم اعداده وفي جميع الجوانب المالية وفقا الى إطار العمل المطبق في الابلاغ المالي (اي نطاق المعايير الدولية حول التدقيق). أن تفويض التدقيق او التزاماته في مؤسسات القطاع العام والناشئة من التشريع او القرار او التوجهات الوزارية او متطلبات السياسة الحكومية او قرارات التشريع قد يؤدي الى الاهداف الاضافية قد تتضمن الاهداف الاضافية مسؤوليات التدقيق والابلاغ، على سبيل المثال المتعلقة بالإبلاغ سواء وجد المدقق اي امثلة عن عدم الامتثال بالتفويضات بضمنها المساءلة والتخصيصات و/أو الابلاغ عن فاعلية الرقابة الداخلية[52] 25.

في الوحدة، ينبغي التحقق من الاتي ومن جملتها:

- إدراك نفقات وتكاليف وحدات الأعمال في الفترات المعنية من الابلاغ.
- ادارة اقرار المشتريات والحاسبات لإجراء التحسين او الموجودات الثابتة (يتضمن هذا تحسين واصلاح الموجودات الثابتة).
- تحديد المستحقات والمخزون المتدهور .
- قوانين تحديد وحساب انخفاض الموجودات المحددة. ايجاد حسابات مخزنة
- ايجاد احتياطي الميزانية العمومية
- محاسبة الخسائر.

بالنسبة إلى العائد الدخل من المبيعات يجب أن تركز الإجراءات التالية لاختيار المشترين في حال بيع

52 المعلومات المفصلة حول دور اجهزة الرقابة العليا في تدقيق البيانات المالية موجودة في الدليل ISSAI 2805، ISSAI 2800، ISSAI 2240 وISSAI 2810 .

موجودات على المجالات التالية:

- طريقة للاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالمبيعات، مع اعطاء اعتبار خاص للفواتير المعجلة.
- التأجيل من خلال بيع البضائع باستخدام أسلوب ضريبة nibor dnuor" (بضمنها انتزاع ضريبة البضائع والخدمات عبر نظام السوق التجاري).
- حسابات البيع الوهمي.
- تضارب المصالح المحتملة.
- حل الاحتياطات غير المبررة.

ستسمح هذه الإجراءات او على الأقل ستساعد فيما إذا كان هناك فساد في هذا المجال واذا كان هناك اشتباه بغسل الاموال. تتضمن الأمثلة عن نقاط الضعف في اعداد الضوابط ما يلي:

- الأعداد غير الملائم للرقابة الداخلية عند اعداد البيانات المالية التي ستدقق.
- التصميم غير الملائم للرقابة الداخلية عند عملية او حساس مهم.
- التوثيق غير الملائم لعناصر الرقابة الداخلية. غياب او الفصل غير المناسب للمهام ضمن عملية او حساب مهم و غياب او اعمال الرقابة غير المناسبة في حماية الموجودات.
- التصميم غير المناسب لتكنولوجيا المعلومات (ضوابط التطبيق والعامة التي تمنع نظام المعلومات من توفير المعلومات الكاملة والدقيقة التي تتوافق مع أهداف الابلاغ المالي والحاجات الحالية).
- الاخفاق في تنفيذ التسويات للحسابات المهمة.
- تجاوز الادارة للضوابط.
- سوء تمثيل موظف الزبون للمدقق (من الممكن أن يكون مؤشر فساد).

ان الافتقار الى الموضوعية أو الاستحقاق الجزئي للمسؤولين عن قرارات المحاسبة مثل تبخيس النفقات او الزيادة المفرطة للعلاوات.

عدم تطبيق مبادئ التوثيق والابلاغ:

تعتبر الملفات غير كاملة عندما تستند القرارات على اقتراحات ناقصة وغير صحيحة مقدمة من قبل الاشخاص المعنيين. اذ ان المتطلبات المتعلقة بالتوثيق والابلاغ يمكن أن تعامل على انها بيروقراطية عقيمة، بينما في الحقيقة فان التوثيق والابلاغ تشكل في كثير من الأحيان أفضل ضمان للشفافية في الاجراءات الادارية أو في المعاملات التي تشترك فيها الملكية العامة. من الضروري انشاء المبدئ الذي يصحح التوثيق والابلاغ عن كل النشاطات في المنظمات العامة في هذا المجال، يجب أن تركز الاجهزة الرقابية العليا على اداء التزامات الابلاغ من قبل المؤسسات المدققة.

الاستخدام المفرط للتعاقد من الباطن والوسطاء:

يجري الاستخدام المفرط للتعاقد من الباطن والوسطاء عندما تستأجر مؤسسة عامة مستشارين خارجين وشركات خبيرة من اجل تنفيذ مهامها الأساسية بكلفة باهضه تزيد على كلفة تنفيذ المؤسسة لهذه المهام بنفسها مما يفسح المجال أمام الحصول على مكاسب شخصية.

يجب أن يقيم الجهاز الرقابي العالي فيما إذا لم يكن هناك اعتماد مفرط من قبل الادارة العامة على شركات خارجية، سواء كانت المؤسسات الخارجية لا تنفذ المهام الذي يمكن أن يؤديها أي كيان من تلقاء نفسه، وفيما إذا كان مثل هذا النظام لا يترتب عنه تأثير مفرط على ادارة الكيان. على اجهزة الرقابة العليا التركيز على ضرورة وجود مبادئ ارشادية للتعاقد مع استشاريين خارجيين استنادا الى الشفافية، والتناسب، والأولويات المحددة.

تعزيز الحوكمة الرشيدة من خلال الموظفين:

على أجهزة الرقابة تعزيز الحوكمة الرشيدة من خلال موظفين معينين فمن خلال سلوك واعمال الكادر بمختلف المستويات يمكن أن تساهم بالإيصال الفاعل والكفوء والاخلاقي فاعلية لأهداف منظمتهم. تلعب القيادة المقدمة من خلال مدراء المنظمات الحكومية والمسئولين الأقدمون الاخرون دورا مهما في تحديد الى أي مدى سيكون فاعلية المنظمات الحكومية في تشجيع السلوكيات التي تدعم الحوكمة الرشيدة من خلال

المنظمة. يحتاج كل موظف أن يفهم التشريعات ومعايير الأداء المتعلقة بممارسة مهامهم. يحتاج الكل الى فهم كيفية تعزيز مساهمتهم الشخصية في دعم الحوكمة الرشيدة بشكل اساسي وفي تحقيق الأهداف المؤسساتية.

يجب أن تشرك المنظمة كادرها ومدراءها في تنمية وتقييم ومراقبة واستلام الوثائق الأساسية التالية وتنفيذها الفاعل:

- بيان واضح للقيم والممارسات والسلوكيات المتوقعة لموظفي المنظمة.
- بيان واضح لسياسة الموارد البشرية للمنظمة، من ضمنها الحقوق والالتزامات الموضوعة على المشرفين ومسئوليهم.
- موجز محدث ومعلومات محدثة حول ترتيبات الحوكمة للمنظمة، بضمنها التشريعات المطبقة وإطار عملها السياسي والمجالس واللجان وقوانينها وعضويتها وعلاقاتها مع مؤسسات الحكومية الأخرى وترتيبات التدقيق ومراقبة الاحتيال وحماية المبلغين.
- بيان واضح للأهداف المشتركة للمنظمة ومؤشرات الأداء الأساسية وخطط التجارية.
- اساليب ادارة مخاطر المنظمة بضمنها منهجية ونطاق ومراجعة المعايير .

يجب ان يوفر قادة المنظمة الحكومية لكادرهم ومدراءهم:

- مجموعة واضحة من الواجبات الشخصية والوفود واهداف الاداء المتعلقة بالاستراتيجيات المشتركة للمنظمة وخطط عملها.
- المعلومات المنظمة حول المناقشات والقرارات المجالس او اللجان الأساسية التي تدير المنظمة.
- تقارير منتظمة حول أداء المنظمة مقابل مؤشراتها الأساسية و/او اهدافها مع تحليلات قد تساعد المنظمة أن تتعلم من التجربة.
- التشجيع بكافة المستويات لتساهم بالحوكمة الجيدة من ضمنها القيادة المثالية من الادارة العليا.
- نظام لتقييم الأداء للدوائر الحكومية المرتبطة بتنفيذ مهامهم المحددة.
- يجب أن يقوم الجهاز الرقابي العالي بمراجعة وتقييم فيما إذا أدركت المنظمة سياسة الحوكمة الرشيدة وتقييم مدى فاعلية المنظمة الحكومية في تشجيع السلوكيات التي تدعم الحوكمة

الجيدة في المنظمة.

- تقارير منتظمة حول أداء المنظمة مقابل مؤشراتها الأساسية و/او اهدافها مع تحليلات قد تساعد المنظمة أن تتعلم من التجربة.
- التشجيع بكافة المستويات لتساهم بالحوكمة الجيدة من ضمنها القيادة المثالية من الادارة العليا.
- نظام لتقييم الأداء للدوائر الحكومية المرتبطة بتنفيذ مهامهم المحددة.

يجب أن يقوم الجهاز الرقابي العالي بمراجعة وتقييم فيما إذا أدركت المنظمة سياسة الحوكمة الرشيدة وتقييم مدى فاعلية المنظمة الحكومية في تشجيع السلوكيات التي تدعم الحوكمة الجيدة في المنظمة.

الخطوات المحددة الاخرى لمكافحة الفساد من خلال تعزيز الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة:

يمكن للمرء أن يتوقع بانه يجب على كل مؤسسة عامة أن تضع برنامجا لنشاطات المنظمة مصممة للقضاء على خطر الفساد وغسل الأموال أو الحد منه على الأقل. ان مسالة التصدي للفساد والانواع الأخرى من الاخطاء من خلال تعزيز النزاهة والشفافية والمسائلة والمبادئ الأخرى للحوكمة الرشيدة للموجودات العامة، ينبغي أن تكون موضوع النقاشات الداخلية والدورات التدريبية. يجب ان يأخذ الجهاز الرقابي العالي في اعتباره ضعف الالتزام للتصميم والتنفيذ والاشراف والعمل السليم والادامة وتوثيق خطوات مكافحة الفساد التي تعدل حسب احتياجات المنظمة باعتباره مؤشرة محتملا للأخطاء.

يجب أن يقيم الجهاز الرقابي العالي فاعلية تطبيق العقوبات للمسئولية الادارية من قبل المسؤولين الحكوميين. ان تتعاون عن كثب مع مؤسسات حكومية أخرى من أجل تعزيز الحوكمة الرشيدة. ان أحد المكونات المهمة المتعلقة بالتعاون هو الحصول على فهم مشترك للأهداف واساليب التشغيل بين المنظمات التي تعمل معا. آن معرفة فاعلية الجهاز الرقابي العالي لمكافحة انواع المخالفات تعتمد على نشاط اصحاب المصالح، يجب أن يتعاون الجهاز الرقابي العالي عن كثب مع مؤسسات اخرى. إذا كانت هناك حاجة يجب أن يتوصل الجهاز الرقابي العالي الى اجراء اتفاقيات التي تسهل متابعة الاستراتيجية الفاعلة والكفؤة لتعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة[53].

53 زي دورلسكي ، تعزيز الاستقرار والأمن ، وزي دوربلسكي ، دور مكت جهاز الرقابة العليا في بناء الثقة العامة من خلال عرقلة المخالفات.

6

تعزيز الحوكمة الرشيدة
من خلال ادارة المخاطر

أن أساس فكرة الحوكمة الرشيدة هي قدرة الهيئات الحكومية على تنفيذ اهداف العامة. وبناء على ذلك يتوجب على الهيئات الحاكمة أن :

1) تعمل من اجل مصالح المجتمع بأكمله وليس لمصلحة السياسيين الحاليين.

2) تضمن الاثار على المدى الطويل لتنفيذ سياستهم.

3) تتفادى تجاوز القانون.

4) اعداد هيكلية مناسبة لحوافز مشغلي السوق.

5) تقاوم الدولة مجاميع الضغط وضغوطات الجهات المستفيدة.

لذلك، تعني الحوكمة الرشيدة استخدام هذه الحلول المؤسساتية التي تقلل من مخالفات النظام في عمل السوق (فشل السوق)، ومن ناحية اخرى الحد من حالات عجز الدولة (حالات فشل الحكومة). تواجه المنظمات العامة مجموعة واسعة من المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية من العوامل الداخلية والخارجية التي قد تمنعهم من تحقيق أهدافهم ان ادارة المخاطر تعد طريقة نظامية ومخطط لها في تحديد وتقييم واستجابة للمخاطر وتوفير الضمان بان الاستجابات فاعلة. برزت مخاطر بسبب عدم التأكد بشأن المستقبل. وقد يبرز التعرض للمخاطر من احتمالية الخسارة أو الربح الاقتصادي أو المالي أو الاجتماعي أو التلف أو الإصابة الجسدية أو التأخير. كما يجوز أن يتسبب من خلال التغييرات في العلاقات بين الأطراف المشتركة في تجهيز وامتلاك وتشغيل وصيانة الموجودات للأغراض العامة والخاصة .

تصمم عملية ادارة المخاطر لمساعدة المخططين والمديرين في تعيين المخاطر الكبيرة ووضع تدابير للتصدي لها ونتائجها. وهذا يودي إلى قرارات أكثر فاعلية وكفاءة والى تأكيد أكبر بشأن النتائج وتقليل التعرض للمخاطر.

ينبغي على اجهزة الرقابة العليا تعزيز ومراجعة تنفيذ ادارة المخاطر في الجهات الخاضعة للتدقيق وبشكل خاص ينبغي على اجهزة الرقابة العليا مراجعة فيما إذا كانت تبحث عند تحديد المخاطر المحتملة التي قد يكون لها تأثير على نشاطات الوحدة فضلا عن محاولة المؤسسات الحفاظ على تأثير هذه المخاطر التي تتجسد في المستويات المقبولة لضمان تحقيق أهدافها. تساعد ادارة المخاطر الادارة على اتخاذ القرارات المناسبة في بيئة غير مؤكدة من خلال فهم وتقييم وتحديد أولويات طبيعة وتأثير المخاطر في نطاق أهداف المؤسسة وضمان اتخاذ الادارة الخطوات اللازمة للحد من العواقب السلبية المحتمل حدوثها. تعتبر ادارة المخاطر التأثيرات المستقبلية للعوامل غير المرغوب بحدوثها وتوقع حدوث التهديدات المحتملة على الموجودات المادية والبشرية وصولا الى اهداف المؤسسات. ان نتائج عملية ادارة المخاطر هي تقييم فاعلية اجراءات الرقابة التي تنفذ وكفاية تصميم اعمال الرقابة تلك فيما يتعلق بكلفتها.

ينبغي أن يأخذ نظام ادارة المخاطر بعين الاعتبار المجموعة الكاملة من نشاطات ومسؤوليات المنظمة والتحقق المستمر بان ممارسات الادارة السليمة والمختلفة مناسبة والتي تتضمن :

- وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ في جميع الأقسام المتخصصة في المنظمة.
- تصميم الاستراتيجيات والسياسات بشكل جيد ومراجعتها بشكل منتظم.
- تقديم خدمات عالية الجودة بكفاية وفاعلية.
- مراقبة الأداء بانتظام وبدقة ووضع تدابير فاعلة لمعالجة الأداء الضعيف.
- الامتثال الى القوانين والتشريعات.
- تكون المعلومات المستخدمة من قبل المنظمة ذات صلة ودقيقة وحديثة وموثوق بها.
- تكون البيانات المالية والمعلومات الاخرى التي تنشرها المنظمة دقيقة وموثوقة بها.
- تدار الموارد المالية والبشرية بفاعلية وكفاءة ويحافظ عليها.

وتمت المباشرة بعملية تخطيط ادارة المخاطر عند مرحلة تخطيط/ المشروع، وفي الاصل تهدف الى تكوين

استراتيجية ومنهجية مترابطة للعمل ازاء التهديدات المنبثقة.

وفي سير العمل، ينبغي على ادارة تقييم المخاطر ان تركز على العناصر التالية :

- تحديد المخاطر المستندة والخبرة المكتسبة ونتائج تحليل الخبير.
- تحليل تأثير المخاطر المحتملة على تحقيق أهداف المشروع،
- التحليل الكمي او النوعي للمخاطر - من اجل تحديد احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها المحتمل.
- تخطيط الاستجابة للمخاطر المشخصة واتخاذ الإجراءات المناسبة.
- المراقبة والسيطرة على المخاطر.

يدعم نظام ادارة المخاطر ايضا البيانات السنوية حول إجراءات الرقابة الداخلية التي ينبغي على العديد من المنظمات العامة تقديمها. سوف تتضمن الاستجابات المناسبة تنفيذ اجراءات الرقابة الداخلية والتأمين ضد المخاطر وانهاء النشاط الذي يسبب المخاطر وتعديل النشاط الذي يسبب المخاطر او في بعض الظروف قبول المخاطر.

للمزيد من المعلومات فيما يخص الدور الذي تلعبه اجهزة الرقابة العليا في تقييم المخاطر، يمكن الاطلاع على المعيار رقم 0119 لمنظمة الإنتوساي "توجيهات في الابلاغ عن فاعلية اجراءات الرقابة الداخلية: خبرات اجهزة الرقابة العليا في تنفيذ وتقييم اجراءات الرقابة الداخلية".

ملحق 1: المصادر:

ان هذه الادلة هي ثمرة الجهود المشتركة لأعضاء مجموعة العمل، حيث اعد الدليل مع الاشارة الى الاتفاقيات والقوانين والتشريعات والممارسات السليمة الدولية التالية بدون السعي الى تكرار القوانين والارشادات القائمة بالفعل والتي تطبق على نوع محدد من المنظمات :

اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، مقر الأمم المتحدة في نيويورك 2004:

- لدليل التشريعي لتنفيذ اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد.
- الدليل الفني لاتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد.
- دليل الموارد حول تعزيز النزاهة والقدرة القضائية.
- الية مراجعة تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد - الوثائق الأساسية.
- إطار الإنتوساي للتصريحات المهنية IPPFI بضمنها :

1. المعيار INTOSAI-P 1: اعلان ليما

2. المعيار INTOSAI-P 10: اعلان المكسيك حول استقلالية الجهاز الرقابي العالي.

3. المعيار INTOSAI-P 12 قيمة ومنافع الأجهزة العليا للرقابة

4. المعيار INTOSAI-P 20: مبادئ الشفافية والمساءلة.

5. المعيار ISSAI 130 قانون السلوك المهني.

7. المعيار ISSAI 2240 مسؤوليات المدقق المتعلقة بالاحتيال عند تدقيق البيانات المالية.

9. المعيار ISSAI 2265 نقل نقاط الضعف في الرقابة الداخلية الى اولئك المسؤولون عن الحوكمة.

10. ISSAI 2610 استخدام عمل المدققين الداخليين.

11. GUID 9040 أفضل الممارسات المتعلقة بشفافية الأجهزة العليا للرقابة

- المعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام التي أعدها مجلس المعايير المحاسبية الدولية في القطاع العام وخصوصا:

1. المعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام رقم 1 (تقديم البيانات المالية).

2. المعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام رقم 2 (بيانات التدقيق النقدي).

3. المعيار المحاسبي الدولي للقطاع العام رقم 3 (تغيرات السياسات المحاسبية في التقديرات والأخطاء المحاسبية).

4. المعيار 24: عرض معلومات الموازنة في البيانات المالية.

- دليل معهد التدقيق الداخلي حول الاحتيال.
- دليل التقييمات الذاتية حول نزاهة اجهزة الرقابة العليا بمحكمة التدقيق الهولندية 2011.
- اتفاقية منظمة التعاون والتنمية حول محاربة تقديم الرشوة للمسؤولين العموميين في معاملات التجارية الدولية.
- الحوكمة الأوربية. الكتاب الأبيض، مفوضية المجموعة الأوربية، بروكسل 2001:
- دليل أفضل الممارسات حول الادارة التشغيلية والاستراتيجية للموجودات من قبل مؤسسات القطاع العام: تحقيق النتائج المتفق عليها من خلال قاعدة الموجودات الكفؤة والنموذجية، مكتب التحقيق الوطني الاسترالي ايلول 2010.
- قوائم الفحص التي تستخدم في التدقيق المالي وتدقيق الالتزام في المشتريات العامة، لجنة الاتصال لأجهزة الرقابة العليا في الاتحاد الأوربي.
- امر البرلمان الأوربي المرقم EC\60\2005 بتاريخ 26/10/2005 حول منع استخدام النظام المالي لأغراض غسل الاموال وتمويل الإرهاب.
- التوصيات الأربعون لفريق العمل المعني بالتدابير المالية في 2003.
- معيار الحوكمة الرشيدة للخدمات العامة، المفوضية المستقلة حول الحوكمة الرشيدة في قطاع الخدمات العامة، مكتب الادارة العامة المحدود معهد القانونيين للأموال والمحاسبة العامة المملكة المتحدة - لندن 2004.
- استنتاجات ورشة عمل مجموعة فايسغراد ذات العنوان (دور المدقق في كشف الفساد والاحتيال

والحد منهما) في سلوفينيا 2011.

- أفضل الممارسات لجهاز الرقابة البولندي[54]. اعلان منظمة دول امريكا اللاتينية والبحر الكاريبي الذي قدم في الاجتماع التاسع عشر العام حول مبادئ المسائلة في البارغواي.
- معهد المدققين الداخليين: "خطوط الدفاع الثلاث في رقابة وادارة المخاطر الفاعل" كانون ثاني 2013 .
- بيوت اج سي، اعادة صياغة الديمقراطية: الحوكمة ومراجعة الادارة العامة والسياسات والوكالة المدنية رقم 5، المجتمع الأمريكي للإدارة العامة 2005.
- دوربلسكي زي ، تعزيز الأمن والاستقرار من خلال الحوكمة الرشيدة بنشاط الجهاز الرقابي العالي البولندي كمثال عن التعاون المشترك بين الوكالات في مكافحة الفساد وغسل الأموال والأنواع الأخرى من المخالفات، المنتدى البيئي والاقتصادي العشرون لمنظمة الامن والتعاون، منظمة التعاون والأمن في اوربا براغ 2012.
- كوزوش بي، دوربلسكي زي، انشاء الثقة العامة. المنظور التنظيمي ،بيترجيامبياش، فرانكفورت ام ماين 2014.

54 نتائج اعمال تدقيق الجهاز الرقابي العالي البولندي: ارسلت بيانات التدقيق البعدية الى الجهات الخاضعة للتدقيق وقدمت الآراء حول نتائج التدقيق الى البرلمات والدوائر الحكومية الأخرى المخولة وقدمت التقارير السنوية حول نشاطات الجهاز الرقابي البولندي و الدراسات المستعرضة التي تخص مخاطر الفساد في ضوء اعمال تدقيق الجهاز الرقابة البولندي الى البرلمان والشعب «



المعايير الأساسية للتحول الرقمي

13 مارس 2023

نوع الوثيقة : معايير

تصنيف الوثيقة : عام

رقم الإصـــدار : 2.0

رقم الوثيقة: DGA-1-2-1-111







قائمة المحتويات


هيئـة الحكومة الرقميـة
Digital Government Authority


قياس
2023





1. مقدمة

تعمل هيئة الحكومة الرقمية على تعزيز الأداء الرقمي داخل الجهات الحكومية، والرفع من جودة الخدمات المقدمة وتحسين تجربة المستفيد من تلك الخدمات، ودعم عملية التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية وتحقيق تطلعات رؤية 2030.

وتمهّد هيئة الحكومة الرقمية الطريق للجهات الحكومية، لتوفير خدمات حكومية رقمية ذات جودة وكفاءة عالية تساهم في رفع العوائد الاستثمارية والرفع من قيمة الاقتصاد الوطني، والعمل على قياس أداء الجهات الحكومية وقدراتها في مجال الحكومة الرقمية.

وانطلاقاً من كون الهيئة هي الجهة المختصة بكل ما يتعلق بالحكومة الرقمية، والمرجع الوطني في شؤونها، وبناء على اختصاص الهيئة بتنظيم أعمال الحكومة الرقمية بما في ذلك إصدار القياسات والمؤشرات والأدوات والتقارير؛ لقياس أداء الجهات الحكومية وقدراتها في مجال الحكومة الرقمية ومتابعة التزام الجهات الحكومية بالأوامر السامية وقرارات مجلس الوزراء والتعاميم الصادرة في شأن التعاملات الحكومية الرقمية.

ووفقا لذلك، أعدت الهيئة «المعايير الأساسية للتحول الرقمي» والتي تعمل بدورها على تحديد الضوابط والمعايير المستمدة من تنظيم الهيئة ومن الأوامر السامية وقرارات مجلس الوزراء والتعاميم، ومعايير التحول الرقمي الواجب على الجهات المعنية تطبيقها والالتزام بها.

وتعمل الهيئة على تحسين أداء وفاعلية الجهات الحكومية في رحلتها نحو التحول الرقمي من خلال قياس مدى التزام الجهات الحكومية بالمعايير الأساسية للتحول الرقمي والتي تتضمن الضوابط والمعايير المستمدة من تنظيم الهيئة والأوامر السامية وقرارات مجلس الوزراء والتعاميم، ومعايير التحول الرقمي.

توضح هذه الوثيقة تفاصيل هذه المعايير والأهداف التي وضعت من أجلها وضوابط تطبيقها، وآلية إثبات الالتزام بها.

وتتولى الهيئة التحديث والمراجعة الدورية لهذه الوثيقة حسب المتطلبات والمستجدات ذات العلاقة، ويجب على الجهات الحكومية متابعة الإصدارات المحدّثة منها لتطبيقها والالتزام بها.





2. الأهداف

تهدف هذه الوثيقة إلى تحديد متطلبات تطبيق المعايير الأساسية للتحول الرقمي والتي من الواجب على الجهات الحكومية تطبيقها والالتزام بها، والتي يبلغ عددها (**125**) معيارًا، لتحقيق ما يلي:

1- رفع مستويات التزام الجهات الحكومية بالأوامر السامية وقرارات مجلس الوزراء والتعاميم الصادرة بشأن التحول الرقمي والحكومة الرقمية.

2- تحقيق متطلبات التحول الرقمي من خلال التطبيق الأمثل للمعايير.

3- توضيح مستند وطريقة الإثبات لكل معيار بما يحقق متطلبات التطبيق.

3. النطاق والتطبيق

قامت الهيئة بإعداد هذه الوثيقة لتحديد الضوابط والمعايير المستمدة من تنظيم الهيئة والأوامر السامية وقرارات مجلس الوزراء والتعاميم، ومعايير التحول الرقمي الواجب على الجهات المعنية تطبيقها والالتزام بها وذلك وفقا لما يلي:

- **المعايير المستمدة من الأوامر السامية وقرارات مجلس الوزراء والتعاميم**
- **معايير التحول الرقمي**

تطبق المعايير الواردة في الوثيقة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وتشمل الأجهزة الحكومية والوزارات والهيئات والمؤسسات العامة، والأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة المستقلة، ويشار لها جميعاً في هذه الوثيقة بـ (**الجهة**).

كما تم إعداد المعايير الواردة في هذه الوثيقة لتناسب جميع الجهات الحكومية بتنوع طبيعة أعمالها، وبناءً عليه ستقوم الهيئة ضمن الاختصاصات الممنوحة لها في قرار مجلس الوزراء رقم (**418**) وتاريخ 1442/7/25هـ والقرارات ذات الصلة، بتقييم التزام الجهات الحكومية بتنفيذ المعايير وفقاً للآليات بشكل دوري بما تحتويها الوثيقة.

4. المعايير المستمدة من الأوامر السامية وقرارات مجلس الوزراء والتعاميم

تهدف المعايير المستمدة من الأوامر السامية وقرارات مجلس الوزراء والتعاميم إلى توضيح مضامين الأوامر والقرارات والتعاميم ذات الصلة بالتحول الرقمي وتنظيمها، بما يُمكِّنْ الجهات من الالتزام بها، والتي يبلغ عددها (**52**) معيار، حيث تم سردها في هذا القسم حسب موضوعاتها البالغ عددها (**14**) موضوعاً، ويبين الجدول أدناه هيكلية عرضها:

الرقم المرجعي للمعيار	المعيار
الهدف	تحديد الهدف من تطبيق المعيار والأثر المتوقع.
السند النظامي	المرجع/ المراجع الأساسية للمعيار.
مستند الإثبات	متطلبات الإثبات لالتزام الجهة بتطبيق المعيار.
الارتباط	المعايير المرتبطة التي يتم من خلالها قياس الالتزام بالمعيار ذاته، إن وجدت.

هيكلية عرض المعايير





بيان المعايير المستمدة من الأوامر السامية وقرارات مجلس الوزراء والتعاميم

4.1 الإدارة المشرفة على تقنية المعلومات بالجهات الحكومية

4.1.1	توحيد الإدارات المشرفة على تقنية المعلومات ضمن إدارة واحدة مسؤولة عن إدارة تقنية المعلومات وكل ما يتعلق بها من إدارات ومهام وعمليات، مرتبطة بالمسؤول الأول أو الوكيل/ النائب
الهدف	توحيد إدارات تقنية المعلومات في الجهات الحكومية بما يضمن كفاءة التشغيل والإنفاق.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (240) وتاريخ 23 /7 /1428 هـ، في المادتين (أولاً) و(ثالثاً).
مستند الإثبات	تقديم الهيكل التنظيمي المعتمد للجهة يوضح توحيد إدارات تقنية المعلومات وارتباطها بالمسؤول الأول.

4.1.2	تخصيص منصب مدير عام للمسؤول عن وحدة/ إدارة تقنية المعلومات وتعيين الشخص المؤهل من منسوبي الجهة على رأس هذه الوحدة
الهدف	تحديد الحد الأدنى للمستوى الإداري لتقنية المعلومات والاتصالات، وتعيين الكفاءات القيادية الوطنية لشغل هذا المنصب.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (240) وتاريخ 23 /7 /1428 هـ، في المادة (ثانياً).
مستند الإثبات	قرار إداري يقضي بتعيين الشخص المؤهل لشغل منصب مدير وحدة/إدارة تقنية المعلومات.

4.1.3	إنشاء وحدة إدارية للجودة الشاملة في مراكز الاتصالات وتقنية المعلومات وإدارات الحاسب الآلي التابع للجهة الحكومية
الهدف	تفعيل دور إدارات الجودة لتشمل جميع ممارسات الاتصالات وتقنية المعلومات.
السند النظامي	الأمر السامي رقم (48310) وتاريخ 26 /11 /1435 هـ، في الفقرة (1).
مستند الإثبات	تقديم الهيكل التنظيمي المعتمد للجهة يوضح الوحدة الإدارية للجودة الشاملة.

4.2 لجنة التعاملات الإلكترونية الحكومية

4.2.1	تكوين لجنة التعاملات الإلكترونية الحكومية
الهدف	تفعيل دور لجان التعاملات الإلكترونية الحكومية وحوكمة التحول الرقمي.
السند النظامي	1) قرار مجلس الوزراء رقم (40) وتاريخ 27 /02 /1427 هـ الضابط رقم (17) من ضوابط التعاملات الإلكترونية الحكومية. 2) الأمر السامي رقم (8189/م ب) وتاريخ 19 /06 /1426هـ.
مستند الإثبات	تقديم قرار تشكيل لجنة داخلية معنية بكل ما يتعلق بالتعاملات الإلكترونية الحكومية أو التحول الرقمي مع توضيح المناصب الإدارية لأعضاء اللجنة وعضوية المسؤول الأول عن تقنية المعلومات والتطوير الإداري، وارتباط اللجنة بالمسؤول الأول في الجهة، على أن تكون إحدى مهامها الرئيسية هي الإشراف على تنفيذ خطة التعاملات الإلكترونية الحكومية الخاصة بها، ومتابعتها، والتنسيق مع الهيئة في هذا الشأن.

4.2.2	وضع خطة مفصلة للتحول إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية (التحول الرقمي) وتنفيذها، بالتنسيق مع هيئة الحكومة الرقمية
الهدف	التأكيد على أهمية إعداد وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي على مستوى كل الجهات الحكومية.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (40) وتاريخ 27 /02 /1427 هـ، الضابط رقم (16) من ضوابط التعاملات الإلكترونية الحكومية.
مستند الإثبات	سيتم التحقق من الالتزام بهذا المعيار من خلال مرفقات معيار آخر مرتبط.
الارتباط	المعيار رقم (5.1.1).





4.3 تنفيذ الارتباط بالأنظمة والخدمات المشتركة

4.3.1	الاستفادة من الخدمات المتوافرة في نظام المشتريات الحكومية الإلكتروني (منافسات) "منصة اعتماد"
الهدف	توحيد وتسهيل إجراءات المنافسات الحكومية لكافة الجهات الحكومية بما يدعم الشفافية للقطاع الحكومي والموردين.
السند النظامي	الأمر السامي رقم (57231) وتاريخ 10 /11 /1439 هـ، البند (سابعاً).
مستند الإثبات	تقديم صور شاشات حديثة من نظام المشتريات والمنافسات «منصة اعتماد» تشمل اسم الجهة الحكومية، وتوضح استخدام الجهة للمنصة بشكل فعلي.
4.3.2	الارتباط بمنظومة الرقابة الإلكترونية بالديوان العام للمحاسبة "شامل"
الهدف	ضمان تزويد الديوان العام للمحاسبة بحسابات الأشهر – العقود – الحساب الختامي بشكل كامل و منتظم عبر منظومة شامل آلياً.
السند النظامي	الأمر السامي رقم (57231) وتاريخ 10 /11 /1439 هـ، البند (ثالثاً).
مستند الإثبات	لا يتطلب إرفاق إثبات، ويتم التحقق من خلال قوائم الالتزام التي تصدر من الديوان العام للمحاسبة.
4.3.3	الارتباط بخدمة النفاذ الوطني الموحد "نفاذ"
الهدف	تفعيل خدمة النفاذ الوطني الموحد للتحقق من هوية الأفراد.
السند النظامي	تعميم هيئة الحكومة الرقمية رقم (378) وتاريخ 2-6-1444هـ بشأن تفعيل قنوات الدفع الإلكترونية والنفاذ الموحد.
مستند الإثبات	صورة من شاشات المنصات/ البوابات الرقمية توضح توظيف خدمات النفاذ الوطني الموحد.
4.3.4	الارتباط بخدمة الدفع الإلكتروني المباشر "تحصيل"
الهدف	تفعيل خدمة الدفع الالكتروني.
السند النظامي	تعميم هيئة الحكومة الرقمية رقم (378) وتاريخ 2-6-1444هـ بشأن تفعيل قنوات الدفع الإلكترونية والنفاذ الموحد.
مستند الإثبات	صورة من شاشات النظام توضح اسم المستفيد من الخدمة والجهة.




4.4 المواقع الإلكترونية الحكومية

4.4.1	تسجيل أسماء نطاقات المواقع الإلكترونية الخاصة بالجهة الحكومية وفق اللوائح والقواعد الصادرة من المركز السعودي لمعلومات الشبكة في هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات
الهدف	ضمان تطبيق اللوائح المتعلقة بأسماء نطاقات الجهات الحكومية وحوكمتها وتبني الإصدار السادس من بروتوكول الإنترنت (IPv6)، وتفعيل خاصية الامتداد الآمن لنظام أسماء النطاقات (DNSSEC) لحماية النطاقات والتقليل من المخاطر والهجمات الإلكترونية.
السند النظامي	1) قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 /9 /1440هـ، الفقرة (1) من البند (ثانياً) من ضوابط استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية. 2) نظام الاتصالات الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (592) وتاريخ 1443/11/1هـ، ولائحته التنفيذية، واللوائح والقواعد الخاصة بالتسجيل المتفرعة عنه.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1)تقديم مستند رسمي مصادق عليه من صاحب الصلاحية يتضمن قائمة روابط المواقع والخدمات الإلكترونية التابعة للجهة مع تحديد الرابط الرئيسي لموقع الجهة. 2) تقديم مستندات تثبت تبني الإصدار السادس من بروتوكول الانترنت (IPv6).

4.4.2	توافر المعلومات اللازمة بالموقع الإلكتروني للجهة الحكومية
الهدف	إتاحة الحد الأدنى من المعلومات اللازم توافرها في المواقع الإلكترونية الحكومية الواردة في ضوابط استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 /9 /1440هـ، الفقرة (2) من البند (ثانياً) من ضوابط استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية.
مستند الإثبات	لا يتطلب إرفاق أي وثيقة أو إثبات، ويتم التحقق من خلال زيارة المدقق لموقع الجهة الإلكتروني والتثبت من توافر المعلومات المطلوبة.

4.4.3	استضافة مواقع الجهة الإلكترونية ومعلوماتها وخدماتها داخل المملكة
الهدف	ضمان استضافة المواقع الإلكترونية الحكومية وقواعد البيانات والمعلومات والخدمات داخل المملكة.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 /9 /1440هـ، الفقرة (3) من البند (ثانياً) من ضوابط استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) نسخة من عقود الاستضافة، متضمنة البنود المذكورة في الدليل الارشادي لضوابط استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 /9 /1440هـ. 2) مستند رسمي مصادق عليه من صاحب الصلاحية متضمن استضافة الجهة جميع منصاتها وخدماتها وقواعد البيانات داخل مراكز البيانات الخاصة بالجهة أو من خلال جهات حكومية أخرى أو من خلال مقدمي خدمات الاستضافة المرخصين من هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية.





4.4.4 الإبلاغ عن انقطاع الخدمات الحكومية الرقمية

الهدف	توحيد الجهود وتقوية الشراكة بين الهيئة والجهات الحكومية، وذلك لتعزيز ثقة المستفيدين في الخدمات الحكومية الرقمية وتعزيز استدامتها واستمرارية توافرها.
السند النظامي	تعميم هيئة الحكومة الرقمية رقم (1533) وتاريخ 1443/5/23هـ بشأن الإبلاغ عن انقطاع الخدمات الحكومية الرقمية الصادر لجميع الجهات الحكومية.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) صورة للشاشة توضح فريق إدارة الأزمات المسجل على البوابة. 2) تذكرة لبلاغ سابق تم رفعه على منصة رقمي لأحدى البلاغات التالية: • إبلاغ عن حادثة انقطاع خدمة حكومية رقمية تملكها الجهة. • إشعار عن عمل صيانة أو تحديث مجدول. 3) تقديم شكوى لانقطاع خدمة حكومية رقمية مع إرفاق ما يثبت الانقطاع.




4.5 الثقة الرقمية

4.5.1	استخدام التوقيع الإلكتروني وكل ما يتعلق بالتصديق على البيانات والمستندات والوثائق الآلية والمراسلات الإلكترونية - المقدمة للمستفيدين
الهدف	توثيق التعاملات الإلكترونية المقدمة للمستفيدين بخدمات الثقة الرقمية.
السند النظامي	1) الأمر السامي رقم (41990) وتاريخ 11 /10 /1435 هـ. 2) الأمر السامي رقم (57231) وتاريخ 10 /11 /1439 هـ، البند (رابعاً). 3) قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 /9 /1440هـ، الفقرة (2) من البند (سابعاً). 4) نظام التعاملات الإلكترونية الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (80) وتاريخ 7 /3 /1428 هـ، ولائحته التنفيذية.
مستند الإثبات	تقديم ما يثبت لجميع حالات الاستخدام (الخدمة الإلكترونية المقدمة للمستفيدين التي استُخدمت بها إحدى خدمات الثقة الرقمية) شاملاً بحدّ أدنى ما يلي: 1) وصف الخدمة الإلكترونية. 2) نوع خدمة الثقة الرقمية المستخدمة (التوقيع الرقمي، الختم الرقمي، الشهادات الرقمية، إلخ ...). 3) تاريخ تفعيل خدمة الثقة الرقمية ضمن الخدمة الإلكترونية. 4) مقدم خدمة الثقة الرقمية (حكومي، تجاري) مع تحديد اسم مقدم الخدمة. 5) عدد العمليات (التوقيع الرقمي، الختم الرقمي، الشهادات الرقمية، إلخ ...) التي تم تنفيذها.

4.5.2	استخدام التوقيع الإلكتروني وكل ما يتعلق بالتصديق على البيانات والمستندات والوثائق الآلية والمراسلات الإلكترونية - الإجراءات الإلكترونية داخل الجهة
الهدف	توثيق الإجراءات الإلكترونية داخل الجهة بخدمات الثقة الرقمية.
السند النظامي	1) الأمر السامي رقم (41990) وتاريخ 11 /10 /1435 هـ. 2) الأمر السامي رقم (57231) وتاريخ 10 /11 /1439 هـ، البند (رابعاً). 3) قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 /9 /1440هـ، الفقرة (2) من البند (سابعاً). 4) نظام التعاملات الإلكترونية الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (80) وتاريخ 7 /3 /1428 هـ، ولائحته التنفيذية.
مستند الإثبات	تقديم ما يثبت لجميع حالات الاستخدام (الإجراءات الإلكترونية داخل الجهة التي استُخدمت بها إحدى خدمات الثقة الرقمية) شاملاً بحدّ أدنى ما يلي: 1) وصف الإجراء الإلكتروني. 2) نوع خدمة الثقة الرقمية المستخدمة (التوقيع الرقمي، الختم الرقمي، الشهادات الرقمية، إلخ ...). 3) تاريخ تفعيل خدمة الثقة الرقمية ضمن الإجراء الإلكتروني. 4) مقدم خدمة الثقة الرقمية (حكومي، تجاري) مع تحديد اسم مقدم الخدمة. 5) عدد العمليات (التوقيع الرقمي، الختم الرقمي، الشهادات الرقمية، إلخ ...) التي تم تنفيذها.




4.6 استخدام البريد الإلكتروني الحكومي

4.6.1	استخدام البريد الإلكتروني ووسائل الاتصال الإلكترونية في أعمال الجهة الحكومية
الهدف	تفعيل دور التعاملات الرقمية في أعمال الجهات الحكومية الاعتيادية والمخاطبات.
السند النظامي	1) قرار مجلس الوزراء رقم (40) وتاريخ 27 /02 /1427 هـ، الضابط رقم (13). 2) قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 /9 /1440هـ، الفقرتان (3.1) من البند (ثالثاً).
مستند الإثبات	تقديم تقرير حديث لآخر 6 أشهر من خادم البريد الإلكتروني الخاص بالجهة يوضح عدد الرسائل.

4.6.2	تضمين رسائل البريد الإلكتروني بيان إخلاء المسؤولية المتعلقة بمحتويات البريد الإلكتروني الحكومي العام أو الخاص
الهدف	التأكيد على وجود بيان إخلاء المسؤولية في المراسلات التي تتم عبر البريد الإلكتروني.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 /9 /1440هـ، الفقرة (4) من البند (ثالثاً).
مستند الإثبات	تقديم صورة من بيان إخلاء المسؤولية الذي تم تضمينه في رسائل البريد الإلكتروني الخاصة بمنسوبي الجهة.

4.6.3	استضافة خوادم البريد الإلكتروني الحكومي داخل المملكة
الهدف	ضمان سرية التعاملات والمراسلات الحكومية وعدم استضافتها خارج المملكة.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 /9 /1440هـ، الفقرة (5) من البند (ثالثاً).
مستند الإثبات	تقديم تقرير من خادم البريد يوضح بيانات الاستضافة، مع ارفاق كلا مما يلي: 1) تقديم نسخة من عقود الاستضافة في حال كان التعاقد مع جهة لاستضافة البريد على أن تكون العقود متضمنة المعايير والضوابط المطلوبة وفقًا للدليل الارشادي لضوابط استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات. 2) تقديم مستند رسمي مصادق عليه من صاحب الصلاحية ، في حال كانت الاستضافة لخوادم البريد داخل مراكز البيانات التابعة للجهة

4.6.4	وضع عنوان البريد الإلكتروني الحكومي الخاص بالمستخدم على بطاقة العمل التعريفية (Business Card) فقط
الهدف	وضع البريد الإلكتروني للمستخدم على بطاقات العمل المطبوعة وعدم استخدام البريد الشخصي في بطاقات العمل.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 /9 /1440هـ، الفقرة (6) من البند (ثالثاً).
مستند الإثبات	تقديم عينات كافية (3 على الأقل) من كرت العمل (business card)، توضح استخدام البريد الرسمي للمستخدم على الكرت.





4.7 استخدام أصول تقنية المعلومات الحكومية والأجهزة الشخصية

4.7.1	وضع سياسات رسمية وفنية لضبط استعمال الموظفين للأصول التقنية في الجهة
الهدف	ضمان الاستخدام الأمثل للموارد التقنية الحكومية بصورة نظامية، وبما لا يخل بالآداب والأخلاق العامة.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 /9 /1440هـ، البند (خامساً).
مستند الإثبات	تقديم نسخة معتمدة من الضوابط والأنظمة والسياسات الخاصة باستخدام الأصول التقنية، بما يشمل توصيات التطبيق المذكورة في الدليل الارشادي لضوابط استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.
4.7.2	وضع ضوابط وقواعد لاستخدام منسوبي الجهة لأجهزتهم الشخصية لأغراض العمل
الهدف	يتم وضع سياسات رسمية وفنية لضبط استعمال المنسوبين لأجهزتهم داخل مقرات العمل والشبكات الحكومية.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 /9 /1440هـ، الفقرة (1) من البند (سادساً).
مستند الإثبات	تقديم نسخة معتمدة من الضوابط الخاصة باستخدام الأجهزة الشخصية داخل الجهة.
4.7.3	وضع الضوابط والقيود الإلكترونية التي تحد من تحميل منسوبي الجهة ملفات شخصية كبيرة، أو برامج غير معتمدة إلا حسب ما يتوافق مع اللوائح ذات العلاقة
الهدف	يتم وضع وتفعيل قيود فنية تتعلق بتحميل الملفات على الأجهزة الشخصية.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 /9 /1440هـ، الفقرة (2) من البند (سادساً).
مستند الإثبات	تقديم الآلية المعتمدة أو صورة من شاشات الأنظمة المستخدمة في الجهة والتي تضمن من خلالها التزام المستخدمين بالضوابط المعتمدة فيما يتعلق باستخدام الأصول التقنية وأجهزة الحاسب الآلي في الجهة، ومنع استخدام البرامج غير المرخصة.
4.7.4	توعية منسوبي الجهة بشكل مستمر بضرورة الالتزام بجميع الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بضوابط استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات
الهدف	التأكيد على الجهة بأن منسوبيها على وعي والتزام بجميع الأنظمة واللوائح ذات العلاقة، وعلى دراية كاملة بضوابط استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في الجهة التي يعملون بها.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 /9 /1440هـ، فقرة رقم (4) من البند (تاسعاً).
مستند الإثبات	إرفاق ما يثبت إقامة البرامج والدورات المتعلقة بالتوعية وبشكل دوري ومستمر حول اللوائح والأنظمة المتعلقة بتقنيات المعلومات والاتصالات.

4.8 البرمجيات مفتوحة المصدر

4.8.1	حصول الجهة الحكومية على الرخصة الحكومية للبرمجيات الحرة ومفتوحة المصدر
الهدف	الالتزام بقواعد تنظيم البرمجيات الحكومية من خلال تعديل سياسة الملكية الخاصة بالأنظمة المقرر نشر شفرتها المصدرية لجميع الجهات الحكومية عدا الجهات الأمنية والعسكرية التي تخضع لأحكام خاصة بحسب ما هو مقرر في أنظمتها أو تنظيماتها أو لوائحها الداخلية.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (14) وتاريخ 2 /1 /1443هـ، الفقرة رقم (5) من البند (ح: اعتبارات تنفيذ القواعد).
مستند الإثبات	تقديم مستند الرخصة الحكومية للبرمجيات الحرة ومفتوحة المصدر.

4.8.2	تعزيز فرص إعادة استخدام البرمجيات الحكومية المتاحة للاستخدام
الهدف	اتاحة فرص الاطلاع على الشفرة المصدرية ونشرها بما يفتح مجال التعاون بين الجهات الحكومية ويوحد المعايير فيما بينها ويزيد الشفافية وينهي احتكار الموردين ويقلل صعوبات دمج البرمجيات من أكثر من مصدر.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (14) وتاريخ 2 /1 /1443هـ، الفقرة رقم (1) من البند (ب: الغرض من القواعد).
مستند الإثبات	تقديم تقرير بقائمة البرمجيات المعاد استخدامها من مستودع البرمجيات الحكومية.

4.8.3	تطبيق الجهة الحكومية للآلية المعتمدة لشراء البرمجيات الحكومية
الهدف	التأكيد على تطبيق الآلية المتبعة والمذكورة في القرار عند شراء البرمجيات الحكومية وفق الخطوات التالية بالتسلسل: 1) الخطوة الأولى: تقييم ودراسة البرمجيات الحكومية المتوفرة في المستودع لاستخدامها، بالتنسيق مع الهيئة. 2) الخطوة الثانية: في حال أفاد التقييم والدراسة بعدم توفر برمجيات تلبي الحاجة؛ فإن للجهة الحكومية البحث عن برمجيات جاهزة مع إعطاء أفضلية للبرمجيات الحرة ومفتوحة المصدر بالتنسيق مع الهيئة. 3) الخطوة الثالثة: إن لم يكن هناك ما يلبي الحاجة؛ فبإمكان الجهة الحكومية بناء برمجيات خاصة بها.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (14) وتاريخ 2 /1 /1443هـ، البند (د: اعتبارات شراء البرمجيات الحكومية).
مستند الإثبات	تقديم ما يثبت تطبيق الآلية بتقديم التقييم والدراسة بالتنسيق مع الهيئة من خلال قنوات التواصل لمركز تفاعل المستفيدين (آمر).

4.8.4	تطبيق الجهة الحكومية للأحكام والقواعد المتعلقة بالتعاقد لبناء البرمجيات الحكومية
الهدف	التأكيد على تطبيق الآلية المتبعة والمذكورة في القرار عند التعاقد لبناء البرمجيات الحكومية.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (14) وتاريخ 2 /1 /1443هـ، البند (هـ: الأحكام الخاصة بالتعاقد على بناء البرمجيات الحكومية).
مستند الإثبات	إرفاق عينة للعقود المبرمة لبناء البرمجيات الحكومية متضمنة الاشتراطات والبنود المطلوبة بصيغة تعاقدية واضحة.





4.8.5	حصر الجهة الحكومية لمخزونها من البرمجيات المفتوحة المصدر والتي ترغب بمشاركتها مع الجهات الحكومية
الهدف	التوجيه بحصر البرمجيات مفتوحة المصدر بحيث تكون في صيغة جاهزة للإيداع في المنصة الموحدة للبرمجيات الحكومية مفتوحة المصدر.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (14) وتاريخ 2 /1 /1443هـ، الفقرة رقم (2) من البند (ح: اعتبارات تنفيذ القواعد).
مستند الإثبات	تقديم قائمة بأسماء البرمجيات الحرة ومفتوحة المصدر التي قامت الجهة بحصرها تمهيداً لمشاركتها من خلال مستودع البرمجيات، بحيث تشمل بيانات الحصر التالية كحد أدنى: 1) الأصل البرمجي (منتج/ أداة). 2) وصف البرنامج. 3) لغة البرمجة. 4) يتطلب ترخيص (نعم/ لا). 5) إمكانية المشاركة للجهات الحكومية. 6) توفر الوثائق المتعلقة بالبرمجيات مفتوحة المصدر على سبيل المثال لا الحصر: (وثيقة متطلبات الأعمالBRD، وثيقة مواصفات متطلبات البرامجSRS، دليل المستخدم).

4.8.6	تهيئة الجهة لإداراتها المعنية بالبرمجيات مفتوحة المصدر للتفاعل مع مجتمع البرمجيات المعلوماتي
الهدف	التأكيد على أهمية التفاعل مع مجتمعات البرمجيات والتجاوب مع الاستفسارات والمقترحات.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (14) وتاريخ 2 /1 /1443هـ، البند (و: اعتبارات نشر البرمجيات).
مستند الإثبات	تقديم السياسة أو الآلية المعتمدة أو قرارات التكليف التي توضح استعداد الجهة وتهيئتها لإداراتها للتفاعل مع مجتمع المعلومات من خلال عدد المساهمين من الجهة الحكومية لمستودع البرمجيات الحكومي.




4.9 أرشفة الوثائق والبيانات الإلكترونية

4.9.1	حفظ وأرشفة وثائق الجهة ومستنداتها وعقودها وقراراتها وخطاباتها وبياناتها إلكترونياً، وربطها بأنظمتها المالية والإدارية في نظام آلي يساعدها على سرعة الوصول إليها
الهدف	التوجيه باستخدام تقنيات الأرشفة الإلكترونية وإدارة المستندات لضمان الوصول لها بوقت قياسي.
السند النظامي	1) قرار مجلس الوزراء رقم (40) وتاريخ 27/ 2/ 1427هـ، الضابط رقم (3). 2) قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23/ 9/ 1440هـ، الفقرة الفرعية (أ) من الفقرة (1) في البند (خامساً). 3) الأمر السامي رقم (57231) وتاريخ 10/ 11/ 1439هـ، البند (أولاً).
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) تقديم سياسات الحفظ والإتلاف في الجهة، والمتوائمة مع سياسات المركز الوطني للوثائق والمحفوظات. 2) تقديم عينات من شاشات أنظمة حفظ الوثائق والأرشفة المستخدمة في الجهة (3 عينات). 3) تقديم عينات من شاشات الربط بين الأنظمة المالية والإدارية مع نظام الأرشفة (3 عينات).

4.9.2	تصنيف المعلومات والبيانات الخاصة بالجهة وفق المستويات والمواصفات الاسترشادية
الهدف	اتباع السياسات والمواصفات الصادرة عن الجهات المختصة فيما يخص البيانات الحكومية.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (40) وتاريخ 27/ 2/ 1427 هـ الضابط رقم (2).
مستند الإثبات	سيتم التحقق من الالتزام بهذا المعيار من خلال الالتزام بمعيار آخر.
الارتباط	المعيار رقم (5.12.2).

4.9.3	وضع آلية محددة لتحديث المعلومات والبيانات المسجلة في قواعد البيانات لدى الجهة لضمان دقتها
الهدف	التأكيد على أهمية تحديث البيانات لضمان الاستفادة القصوى منها.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (40) وتاريخ 27/ 2/ 1427هـ، الضابط رقم (6).
مستند الإثبات	سيتم التحقق من الالتزام بهذا المعيار من خلال الالتزام بمعيار آخر.
الارتباط	المعيار رقم (5.12.3).

4.9.4	إتاحة بيانات الجهة على قناة التكامل الحكومية (GSB) وتقديم هذه البيانات للجهات الحكومية دون مقابل حال طلبها بما يتفادى الازدواجية والتكرار في قواعد المعلومات والبيانات
الهدف	إتاحة البيانات على قناة التكامل الحكومية (GSB) لضمان كفاءة الاستخدام.
السند النظامي	1) قرار مجلس الوزراء رقم (40) وتاريخ 27/ 2/ 1427هـ، الضوابط رقم (4)، (5)، (7). 2) الأمر السامي رقم (7732) وتاريخ 12/ 2/ 1440هـ، البند (خامساً).
مستند الإثبات	لا يتطلب إرفاق إثبات، ويتم التحقق من الالتزام بهذا المعيار عن طريق قوائم الارتباط بقناة التكامل الحكومية (GSB) وتفعيل الربط من خلال تلبية طلبات الارتباط للجهات المستفيدة.

4.9.5	تضمين الجهة إحصائية في تقاريرها السنوية عما قامت به في شأن الالتزام بمشاركة البيانات مع الجهات الحكومية الأخرى، والوقت المستغرق لإنجاز خدماتها ومدى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الجهة
الهدف	تضمين التقارير المتعلقة بمشاركة البيانات مع الجهات الحكومية الأخرى وتضمين اتفاقيات مستوى الخدمة مع المستفيدين (SLA) ومدى التزام الجهة بها، وتقارير إحصائية لرضا المستفيدين.
السند النظامي	الأمر السامي رقم (17850) وتاريخ 16 /3 /1441 هـ البند (ثانياً).
مستند الإثبات	تقديم نسخة من صفحات التقرير بالإحصائيات المتعلقة بمشاركة البيانات مع الجهات الحكومية الأخرى، والوقت المستغرق لإنجاز خدماتها، ومدى رضى المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الجهة، التي تم إرفاقها في التقرير السنوي للجهة بذات الشأن.

4.9.6	إلزام منسوبي الجهة بالمعايير المتعلقة بحماية الخصوصية، واتخاذ ما يلزم عمله من أجل ضمان هذا الحق
الهدف	التأكيد على أهمية إلزام منسوبي الجهات الحكومية بمعايير الخصوصية للبيانات الحكومية وبيانات الأفراد.
السند النظامي	1) قرار مجلس الوزراء رقم (40) وتاريخ 27 /2 /1427 هـ، الضابط رقم (8). 2) قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 /9 /1440هـ، الفقرة رقم (5) في البند (تاسعاً).
مستند الإثبات	إرفاق نسخة من التعاميم والتنظيمات التي تم إصدارها للمنسوبين بشأن الالتزام بمعايير حماية الخصوصية والتعامل مع بيانات المستفيدين، أو عينة من اتفاقية عدم الإفصاح موضحًا بها عدم افشاء المعلومات الخاصة بالمستفيدين.





4.10 الخدمات الحكومية الرقمية

4.10.1	توفير معلومات وافية عن الخدمات التي تقدمها الجهة وأماكن تقديمها، وإجراءات الحصول عليها، وأنظمتها ولوائحها التنفيذية والإصدارات العامة من خلال موقعها على شبكة الإنترنت أو قنوات الوصول الإلكترونية الأخرى المناسبة
الهدف	وضع الأدلة والإرشادات الكافية للاستفادة من الخدمات الحكومية التابعة للجهة.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (40) وتاريخ 27 /2 /1427هـ، الضابط رقم (15).
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) تقديم رابط الموقع الإلكتروني للجهة. 2) تقديم الروابط التي تقدم معلومات مفصلة عن الخدمات التي تقدمها الجهة وأماكن تقديمها (دليل الخدمات الرقمية). 3) تقديم روابط الأنظمة واللوائح التنفيذية في حال ارتباطها بأحد الخدمات.

4.10.2	حصر الجهات لمنصاتها القائمة لدى هيئة الحكومة الرقمية
الهدف	التأكيد على أهمية الإفصاح عن المنصات التابعة للجهة لهيئة الحكومة الرقمية.
السند النظامي	1) الأمر السامي رقم (11904) وتاريخ 5 /3 /1437هـ. 2) تعميم هيئة الحكومة الرقمية الصادر برقم (955) وتاريخ 28 /1 /1443 هـ، بناءً على تنظيمها الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (418) وتاريخ 25 /7 /1442 هـ.
مستند الإثبات	إرفاق نسخة من طلبات الحصول على الموافقة للمنصات الرقمية القائمة المرفوعة على موقع الهيئة.

4.10.3	الحصول على موافقة مسبقة من الهيئة قبل تأسيس أو إطلاق أي منصة
الهدف	تنظيم أعمال المنصات والمواقع والخدمات الحكومية الرقمية، وتحقيق التكامل بين المنصات الرقمية ومواءمة الإجراءات وتحسين الكفاءة التشغيلية.
السند النظامي	تعميم هيئة الحكومة الرقمية رقم (5589/42/1) وتاريخ 07 /11 /1442 هـ، بناءً على تنظيمها الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (418) وتاريخ 25 /7 /1442 هـ.
مستند الإثبات	إرفاق نسخة من طلبات الحصول على الموافقة للمنصات الرقمية الجديدة المرفوعة على موقع الهيئة.

4.10.4	حصر وتوثيق كافة العمليات والإجراءات الخاصة بالجهة بشكل واضح ودقيق
الهدف	التأكيد على أهمية حصر وتوثيق الإجراءات والعمليات الحكومية بشكل كامل.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (40) وتاريخ 27 /2 /1427هـ، الضابط رقم (10).
مستند الإثبات	سيتم التحقق من الالتزام من خلال المعيار المرتبط.
الارتباط	المعيار رقم (5.7.2).

4.10.5	إعادة تصميم العمليات والإجراءات وتحسينها بشكل مستمر
الهدف	العمل وبشكل مستمر على تحسين الإجراءات والعمليات وإعادة هندستها بما يحقق كفاءة تشغيلها وتحسين نماذج الأعمال.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (40) وتاريخ 27 /2 /1427هـ، الضابط رقم (11).
مستند الإثبات	سيتم التحقق من الالتزام من خلال المعيار المرتبط.
الارتباط	المعيار رقم (5.7.3).

4.10.6	تطبيق أنظمة إدارة الموارد الحكومية GRP واستخدامها بشكل فعال
الهدف	الاستفادة من النظم الرقمية في الأعمال الإدارية والداعمة.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (40) وتاريخ 27 /2 /1427هـ، الضابط رقم (12).
مستند الإثبات	سيتم التحقق من الالتزام من خلال المعيار المرتبط.
الارتباط	المعيار رقم (5.10.2).

4.11 مراكز البيانات الاحتياطية ومراكز الأنظمة الحساسة

4.11.1	إيجاد مراكز احتياطية بديلة لحفظ البيانات، ومراكز للأنظمة الحساسة لحفظ وتشغيل البيانات واختبارها وفق المعايير الدولية
الهدف	ضمان استمرار أعمال وخدمات الجهة الرقمية والنسخ الاحتياطي.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (82) وتاريخ 22 /3/ 1431 هـ، التوصية (الرابعة عشر).
مستند الإثبات	تقديم عقود الصيانة والتشغيل التي تشمل بنود المراكز الاحتياطية البديلة (DR) لحفظ البيانات، ومراكز للأنظمة الحساسة لحفظ وتشغيل البيانات وإجراءات اختبارها وفق المعايير الدولية لدى الجهة.





4.12 الحوسبة السحابية

4.12.1	وضع خطة لتبني خدمات الحوسبة السحابية ودمج مراكز البيانات
الهدف	تعزيز وتسريع تبني الخدمات السحابية ودمج مراكز البيانات من قبل الجهات الحكومية.
السند النظامي	تعميم هيئة الحكومة الرقمية رقم (102) وتاريخ 1444/2/9هـ بشأن العمل على إعداد خطة للتحول نحو الحلول السحابية.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق خطة شاملة للتحول نحو الحلول والخدمات السحابية ودمج مراكز البيانات لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات. 2) إرفاق إثبات إكمال استبيان حصر الاحتياج الحكومي للخدمات السحابية (https://raqmi.dga.gov.sa/cloudsurvey). 3) تقرير بقائمة أصول تقنية المعلومات والخدمات السحابية ومشاريع الحوسبة السحابية ونسبة تبني الخدمات الحوسبة السحابية من قبل الجهة الحكومية.





4.13 استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر

4.13.1	بناء وإدارة نظام استمرارية الأعمال
الهدف	الحد من احتمالية أو تأثير الانقطاع للخدمات والاستعداد لحالات الانقطاع والاستجابة والتعافي منها وتحسين استمرارية الخدمات والعمليات الرئيسية.
السند النظامي	تعميم هيئة الحكومة الرقمية رقم (1878) بتاريخ 1443/09/24هـ بشأن معايير إدارة استمرارية الأعمال.
مستند الإثبات	سيتم التحقق من الالتزام من خلال المعايير المرتبطة *
الارتباط	المعايير (5.9.1 / 5.9.2 / 5.9.3 / 5.9.4).

4.13.2	بناء وإدارة نظام إدارة المخاطر
الهدف	• الحد من أثر أو احتمالية حدوث المخاطر المستقبلية على الخدمات الرقمية والتعامل بشكل استباقي في تحديد المخاطر لضمان استدامة الخدمات الرقمية والعمليات الرئيسية للجهة. • تحديد استراتيجيات وخطط المعالجة المناسبة للمخاطر المحتملة ورفع مستوى الوعي بإدارة المخاطر في الجهات الحكومية وتعزيز الصمود والمرونة على المستوى الوطني.
السند النظامي	تعميم هيئة الحكومة الرقمية رقم (2044) بتاريخ 1443/12/28هـ بشأن ضوابط إدارة المخاطر.
مستند الإثبات	سيتم التحقق من الالتزام من خلال المعايير المرتبطة *
الارتباط	المعايير (5.9.5 / 5.9.6 / 5.9.7 / 5.9.8).

* دُمجت وثيقة "معايير إدارة استمرارية الأعمال للحكومة الرقمية" و"ضوابط إدارة المخاطر للحكومة الرقمية" في وثيقة "ضوابط إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية " والتي جاءت شاملة لما ورد بالوثيقتين دون التغيير أو التعديل أو الإضافة على الضوابط أو المعايير.





4.14 ضوابط وتنظيمات عامة

4.14.1	قياس الجهة لمدى التقدم في التحول للتعاملات الإلكترونية بشكل دوري ويتم تضمين نتائج هذه العملية ضمن التقرير السنوي للجهة
الهدف	الالتزام بتقديم المعلومات اللازمة حسب ما تضعه الهيئة، وتضمينه في التقارير السنوية للجهة.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (40) وتاريخ 27 /2 /1427هـ، الضابط رقم (22) .
مستند الإثبات	تقديم نسخة من صفحات التقرير التي تثبت أن الجهة قد ضمنت تقرير قياس التحول الرقمي في تقريرها السنوي.

4.14.2	تطبيق الضوابط المتعلقة بوسائل التواصل الاجتماعي التي أصدرتها وزارة الإعلام والجهات ذات العلاقة
الهدف	التأكيد على اتباع الضوابط المتعلقة بوسائل التواصل الاجتماعي وإعداد القرارات والتنظيمات الخاصة بذلك.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 / 1440/9 هـ، البند (ثامناً) .
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) تقديم قائمة بحسابات الجهة على وسائل التواصل الاجتماعي. 2) تقديم عينة من القرارات والتنظيمات واللوائح التي تثبت تطبيق الجهة لضوابط استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لديها.

4.14.3	تدريب العاملين المصرح لهم على استخدام النظم والموارد المعلوماتية والتعامل معها حسب الحاجة
الهدف	ضمان اكتساب العاملين بالجهة للمهارات والمؤهلات المطلوبة لاستخدام النظم والموارد المعلوماتية والتعامل معها بحسب الحاجة.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 / 1440/9 هـ، الفقرة (1) من البند (تاسعاً) .
مستند الإثبات	سيتم التحقق من الالتزام بهذا المعيار من خلال مرفقات معيار آخر مرتبط.
الارتباط	المعيار رقم (5.5.3).

4.14.4	استقطاب الكفاءات والكوادر الوطنية، وتدريبها، وتطوير قدراتها في مجال تقنيات المعلومات
الهدف	يتم تنفيذ وإدارة أنشطة تقنية المعلومات في الجهات الحكومية من قبل الكفاءات والكوادر الوطنية السعودية.
السند النظامي	قرار مجلس الوزراء رقم (555) وتاريخ 23 / 1440/9 هـ، الفقرة (3) من البند (تاسعاً) .
مستند الإثبات	سيتم التحقق من الالتزام بهذا المعيار من خلال مرفقات معيار آخر مرتبط.
الارتباط	المعيار رقم (5.4.2) .





4.14.5	استكمال طلبات الشراء المتعلقة ببنود خدمات الاتصالات سواء كانت نفقات عامة أو برامج أو مشاريع ذات التصنيف الاقتصادي (221136) على منصة اعتماد
الهدف	تحقيق كفاءة الانفاق والاستخدام الأمثل لميزانيات الجهات الحكومية، والتأكيد على أهمية الالتزام بالأساليب والإجراءات والأحكام الواردة في المنافسات والمشتريات الحكومية.
السند النظامي	1) المرسوم الملكي رقم (م/128) وتاريخ 13 /11 /1440 هـ بشأن نظام المنافسات والمشتريات الحكومية. 2) تعميم معالي وزير المالية رقم (49989) وتاريخ 12 /2 /1442 هـ، البند (أولاً) . 3) تعميم معالي وزير المالية رقم (46973) وتاريخ 1443/12/05 هـ.
مستند الإثبات	إرفاق الرقم المرجعي للمنافسات ومستندات استكمال طلبات الشراء المتعلقة ببند الاتصالات على منصة اعتماد.
4.14.6	رفع حصر يتضمن جميع الدوائر الرقمية التي تعمل لديها إلى هيئة الحكومة الرقمية
الهدف	التزام الجهة الحكومية برفع حصر يتضمن جميع الدوائر الرقمية التي تعمل لديها من خلال النموذج المخصص لذلك عبر الرابط (https://eservices.dga.gov.sa/db/ar/pages/digitalcircuitlisting.aspx)، وذلك بتفصيل الاحتياج الفعلي والعادل لسعات هذه الدوائر، وتخفيض السعات الزائدة عن حاجتها، وإلغاء الدوائر الرقمية التي يمكن الاستغناء عنها حيث يُعد الالتزام متطلب وشرط أساسي للموافقة على طلبات التعاقد على الدوائر الرقمية من خلال منصة اعتماد وفق نظام المنافسات والمشتريات الحكومية.
السند النظامي	1) تعميم معالي وزير المالية رقم (49989) وتاريخ 12 / 2/ 1442 هـ، البند (ثانياً). 2) تعميم هيئة الحكومة الرقمية رقم (916) وتاريخ 15 / 1/ 1443 هـ. 3) توجيه مجلس الوزراء والمبلغ ببرقية معالي رئيس الديوان الملكي رقم (8102) وتاريخ 1444/02/03 هـ حيال إيجاد حلول لحوكمة بنود خدمات الاتصالات.
مستند الإثبات	إرفاق نسخة من نموذج الحصر المرفوع على موقع الهيئة يتضمن جميع الدوائر الرقمية التي تعمل لدى الجهة،مصادقاً عليه من صاحب الصلاحية.
4.14.7	استخدام بنود خدمات الاتصالات ذات التصنيف الاقتصادي (221136) لعمليات الشراء المحددة للبند نظاماً في تعليمات تنفيذ الميزانية العامة للدولة
الهدف	التزام الجهة الحكومية باستخدام البنود المخصصة للدوائر الرقمية ونفقات الاتصالات لعمليات الشراء المحددة نظاماً فقط، لضمان عدم مخالفة تعليمات تنفيذ الميزانية العامة للدولة.
السند النظامي	تقديم كلاً مما يلي: 1) المرسوم الملكي رقم (م/128) وتاريخ 13 /11 /1440 هـ بشأن نظام المنافسات والمشتريات الحكومية. 2) تعميم معالي وزير المالية رقم (49989) وتاريخ 12 /2 /1442 هـ، البند (ثالثاً).
مستند الإثبات	إرفاق الرقم المرجعي للعقود ومستندات العقود المتعلقة ببند الاتصالات على منصة اعتماد.



ويمكن الاطلاع على تفاصيل الوثائق من خلال زيارة الموقع الرسمي للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات على الرابط: (www.ncar.gov.sa).





5. معايير التحول الرقمي

تهدف المعايير المستمدة من منهجية التحول الرقمي إلى قياس التزام الجهات بمتطلبات معايير التحول الرقمي والتي يبلغ عددها (73) معياراً، حيث تم سردها في هذا القسم حسب محاور منهجية التحول الرقمي البالغ عددها (19) محوراً، ويوضح الجدول أدناه هيكلية المعايير:

الرقم المرجعي للمعيار	المعيار
الهدف	تحديد الهدف من تطبيق المعيار والأثر المتوقع.
متطلبات التطبيق	متطلبات وتوصيات التطبيق التي يتم فحصها وتقييمها.
مستند الإثبات	المرفقات المطلوبة من الجهة، والتي تعكس تطبيق الجهة لمتطلبات الالتزام بالمعيار.





بيان معايير التحول الرقمي

5.1 التخطيط للتحول الرقمي

5.1.1	التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي
الهدف	تطوير الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي بحيث يتم التفريق بين الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي والخطة الاستراتيجية العامة.
متطلبات التطبيق	1) أن تحتوي الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي على أهداف استراتيجية واضحة تتعلق بالتحول الرقمي في الجهة وتتواءم مع الأهداف العامة للجهة ومستهدفات رؤية المملكة 2030. 2) تشمل الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي على المكونات الأساسية التالية: أ. الرؤية والرسالة التي تسعى الجهة لتحقيقها. ب. الأهداف الاستراتيجية. ت. ربط الأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي بالأهداف الاستراتيجية العامة التي تسعى الجهة إلى تحقيقها. ث. المبادرات والمشاريع التي من خلالها يمكن للجهة تحقيق مستهدفاتها. ج. مؤشرات الأداء الاستراتيجية. ح. خطة التكامل مع الجهات الحكومية التي تحتاج الجهة للارتباط بها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في عملية التحول الرقمي، مع توضيح أهداف ومجالات التكامل مع هذه الجهات على المستوى الاستراتيجي.
مستند الإثبات	إرفاق الخطة الاستراتيجية المعتمدة للتحول الرقمي التي تحقق ضوابط التطبيق المتعلقة بمعيار التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي ويكون تاريخ اعتمادها خلال فترة لا تزيد عن 36 شهراً.

5.1.2	التخطيط التنفيذي للتحول الرقمي
الهدف	تطوير الخطة التنفيذية للتحول الرقمي في الجهة وفق أفضل الممارسات.
متطلبات التطبيق	1) أن تعتمد الخطة التنفيذية للتحول الرقمي على الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي في الجهة، وتهدف إلى تحديد الآليات والجداول الزمنية للتنفيذ والمتابعة. 2) أن تحدد مؤشرات الأداء ونماذج التقارير الدورية اللازمة لتنفيذ المبادرات والمشاريع ومتابعة مؤشرات الأداء المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي. 3) أن تشتمل الخطة التنفيذية للتحول الرقمي على المكونات الأساسية التالية: أ. قائمة تفصيلية بالمبادرات والمشاريع الخاصة بالتحول الرقمي بالجهة بناءً على الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي. ب. الجدول الزمني لتنفيذ هذه المبادرات والمشاريع ومراحل التنفيذ. ت. الأهداف المرحلية (التنفيذية) ومؤشرات الأداء التي يتم من خلالها متابعة عمليات التنفيذ وقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي. ث. آلية المتابعة والقياس، ونماذج التقارير الدورية والتي سيتم من خلالها قياس التقدم في عمليات التنفيذ. ج. آلية تنفيذ عمليات التكامل مع الجهات الحكومية ذات العلاقة بحيث يتم توضيح الجهات المستهدفة ونوع التكامل المطلوب وأهدافه والجدول الزمني لمراحل التنفيذ بناءً على ما تضمنته الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي.
مستند الإثبات	إرفاق الخطة التنفيذية المعتمدة للتحول الرقمي التي تحقق ضوابط التطبيق المتعلقة بمعيار التخطيط التنفيذي للتحول الرقمي ويكون تاريخ اعتمادها خلال فترة لا تزيد عن 12 شهراً.

5.1.3 تنفيذ ومتابعة خطط التحول الرقمي

الهدف	التنفيذ والمتابعة لخطط التحول الرقمي بما يضمن الكفاءة في التنفيذ وتصحيح المسارات.
متطلبات التطبيق	1) أن تشكّل لجنة التعاملات الإلكترونية الحكومية – لجنة التحول الرقمي – في الجهة وتكون هي المسؤولة عن التأكد من تنفيذ مبادرات ومشاريع التحول الرقمي ومتابعة عمليات التنفيذ وفق الخطط الاستراتيجية والتنفيذية المعتمدة. 2) أن تطبق آليات التنفيذ والمتابعة المعتمدة في الخطة التنفيذية من خلال متابعة أداء المشاريع والمبادرات ورصد مؤشرات الأداء وقياس مدى التقدم في الإنجاز وإصدار التقارير الدورية المعتمدة لهذا الهدف. 3) أن تُعقد اجتماعات دورية للجنة التعاملات الإلكترونية الحكومية – لجنة التحول الرقمي – للاطلاع على التقارير الدورية الخاصة بإنجاز مبادرات ومشاريع التحول الرقمي والتعرف على مستوى الإنجاز واتخاذ القرارات التصحيحية إن لزم الأمر.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) قرار تشكيل لجنة التعاملات الإلكترونية الحكومية – لجنة التحول الرقمي – في الجهة. 2) إرفاق تقارير الإنجاز الدورية المتعلقة بالخطة التنفيذية والمبادرات المتعلقة بعملية التحول الرقمي في الجهة: • لابد أن تكون هذه المشاريع مدرجة ضمن الخطة الاستراتيجية والتنفيذية للتحول الرقمي. • توضح التقارير المبادرات أو المشاريع ونسبة الإنجاز التي تمت. 3) إرفاق محاضر اجتماعات للجنة التعاملات الإلكترونية الحكومية المتعلقة بالتحول الرقمي. 4) إرفاق عينة من القرارات والإجراءات التي تم اتخاذها من أجل المتابعة والتصحيح إن لزم.

5.1.4 التعاون الاستراتيجي في التحول الرقمي

الهدف	الاهتمام بعملية المشاركة والتعاون مع الجهات الحكومية والبرامج الأخرى لتسهيل تقديم الخدمات الرقمية للمستفيدين.
متطلبات التطبيق	1) أن تنفذ خطط التكامل المعتمدة في الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي وذلك وفق الآليات الموضحة في الخطة التنفيذية للتحول الرقمي. 2) أن يتم تضمين الأعمال التنفيذية المتعلقة بالتكامل مع الجهات الحكومية في التقارير الدورية للإنجاز الخاصة بالتحول الرقمي أو من خلال تقارير خاصة بمتابعة تنفيذ عمليات التكامل. 3) أن تتم متابعة عمليات التكامل مع الجهات الحكومية الأخرى من خلال اجتماعات اللجان المشتركة لتحقيق الأهداف المعتمدة لهذا التكامل واتخاذ القرارات اللازمة.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق محاضر اجتماعات اللجان المتعلقة بالتحول الرقمي. 2) إرفاق عينة من تقارير المتابعة لعمليات التكامل مع الجهات الأخرى. 3) إرفاق عينة من القرارات والإجراءات التي تم اتخاذها من أجل التصحيح.





5.2 تطوير قيادات التحول الرقمي

5.2.1	التخطيط لتأهيل قيادات التحول الرقمي
الهدف	تأهيل قيادات التحول الرقمي، وبناء قدرات قيادية في الجهة الحكومية.
متطلبات التطبيق	1) أن تكون خطة تطوير قيادات التحول الرقمي جزءاً من استراتيجية الجهة للتحول الرقمي، وتصب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة في مجال التحول الرقمي، وتحتوي على الآتي: أ. البرامج والدورات والأنشطة اللازمة لتطوير قيادات التحول الرقمي وبالغالب هذه البرامج تكون ذات طابع نظري وتطبيقي ميداني وطويلة الأمد. ب. أسماء قيادات التحول الرقمي المشاركين في هذه البرامج والانشطة ومراكزهم إن وجدت. ت. الخطة الزمنية للتنفيذ. 2) لابد أن تحتوي الخطة على دراسة للاحتياجات التدريبية لقيادات التحول الرقمي في الجهة. 3) وضع معايير ومنهجية لاختيار قادة التحول الرقمي لتأهيلهم، وتشمل القيادات المستقبلية للاستثمار بتأهيلها للمستقبل. 4) تقوم الجهة بإعداد القيادات من مختلف القطاعات والإدارات والأقسام والمجالات لدعم التحول الرقمي ولا تقتصر فقط على إدارات تقنية المعلومات.
مستند الإثبات	إرفاق خطة تطوير قيادات التحول الرقمي، والتي تحقق ضوابط التطبيق الواردة في هذا المعيار.

5.2.2	تنفيذ ومتابعة خطة تأهيل قيادات التحول الرقمي
الهدف	تنفيذ خطة تأهيل قيادات التحول الرقمي بما يضمن تحقيق مستهدفاتها وقياس الأثر منها.
متطلبات التطبيق	1) الالتزام بما يخدم تحقيق أهداف الجهة من تأهيل قيادات التحول الرقمي. 2) إصدار تقارير الإنجاز أو كشوف الحضور والمحاضر التي تثبت قيام الجهة بتنفيذ خطتها الخاصة بإعداد القادة في مجال التحول الرقمي. 3) أن تقوم الجهة بتقييم مخرجات البرامج بشكل دوري وقياس أثرها بما يتناسب مع طبيعة عملها.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق تقارير الإنجاز لخطط إعداد القادة في مجال التحول الرقمي. 2) إرفاق تقارير تقييم مخرجات برامج تأهيل القادة وقياس الأثر.

5.2.3	اشراك قيادات التحول الرقمي
الهدف	إشراك القادة المؤهلين في عملية التحول الرقمي واتخاذ القرارات في الجهة بشكل فعال.
متطلبات التطبيق	1) إشراك القادة المؤهلين في مجال التحول الرقمي في اللجان الفاعلة في عملية التحول الرقمي وعمليات صنع القرار. 2) إشراك القادة المؤهلين والاستفادة من خبراتهم ومؤهلاتهم في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية للجهة للتحول الرقمي. 3) أن تقوم الجهة بتعيين القادة المؤهلين الجدد في مناصب قيادية، إن وُجِد.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) قائمة بأسماء القيادات التي تم إعدادها لدعم التحول الرقمي. 2) عينة من قرارات التعيين للقادة الذين تم تأهيلهم.

5.2.4	التعاون والاستقطاب على مستوى قيادات التحول الرقمي
الهدف	تفعيل تبادل الخبرات بين القيادات داخل الجهة أو مع الجهات الخارجية في مفهوم القيادة في عصر التحول الرقمي.
متطلبات التطبيق	1) أن تقوم الجهة باستقطاب أو مشاركة قياداتها المتميزة على المستويين الداخلي والخارجي للجهة، كالندب والإعارة. 2) أن تقوم الجهة بعقد ورش عمل ومؤتمرات في القيادة في عصر التحول الرقمي على مستوى الجهة أو مع الجهات الخارجية الأخرى.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) قائمة بأسماء القيادات التي تم استقطابهم من جهات أخرى. 2) عينة من ورش العمل والمؤتمرات التي أقيمت مع جهات حكومية أخرى.

5.3 البنية المؤسسية

5.3.1	تأسيس وحدة البنية المؤسسية
الهدف	تأسيس وحدة البنية المؤسسية لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتحول الرقمي.
متطلبات التطبيق	1) إطلاق مشروع للبنية المؤسسية في الجهة من خلال فريق عمل داخلي أو بالاستفادة من جهات استشارية خارجية. 2) تأسيس وحدة إدارية خاصة بالبنية المؤسسية تكون مرتبطة مباشرة بالإدارة العليا في الجهة، أو تابعة لوحدة التحول الرقمي. 3) تشكيل لجنة لحوكمة البنية المؤسسية.
مستند الإثبات	وثيقة شهادة الاعتماد في حال حصول الجهة على شهادة اعتماد البنية المؤسسية الوطنية (المستوى الثالث أو الرابع) خلال مدة لا تزيد عن 3 سنوات. إذا لم توجد يتم توفير التالي: 1) وثيقة معتمدة تثبت إطلاق مشروع للبنية المؤسسية في الجهة من خلال فريق عمل داخلي أو بالاستفادة من جهات استشارية خارجية تشمل على نطاق البنية المؤسسية والخطة الزمنية للمشروع. 2) وثيقة معتمدة تثبت تأسيس وحدة إدارية خاصة بالبنية المؤسسية. 3) وثيقة معتمدة لتشكيل لجنة الحوكمة وهيكل الحوكمة وآلية عملها. 4) وثيقة معتمدة لنموذج التفاعل بين مكتب البنية المؤسسية والقطاعات أو الإدارات الأخرى للجهة. 5) وثيقة معتمدة لإجراءات البنية المؤسسية.

5.3.2	تطبيق ممارسة البنية المؤسسية
الهدف	تطبيق ممارسة البنية المؤسسية وتعزيز العمل المؤسسي من خلال الاستفادة من منهجيات البنية المؤسسية في عملية التحول الرقمي.
متطلبات التطبيق	1) أن تحدد منهجية البنية المؤسسية المطبقة مثل NORA أو منهجيات أخرى على أن تكون متوائمة معها للتطبيق، وتحديد وبناء النموذج العام لمكونات البنية المؤسسية (Metamodel). 2) بناء الأهداف والمتطلبات والتحديات ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية. 3) أن توثق الوضع الحالي لبنية الأعمال وبنية التطبيقات وبنية البيانات والبنية التقنية في الجهة. 4) تطوير وثائق الوضع المستقبلي لبنية الأعمال وبنية التطبيقات وبنية البيانات والبنية التقنية في الجهة بناءً على الأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي وبالاستفادة من المرجعيات العالمية الملائمة لطبيعة عمل الجهة والخدمات التي تقدمها. 5) القيام بحصر وتحليل الفجوات بين الوضع الحالي والمستقبلي والعمل على تصنيفها ضمن مجموعات عمل مترابطة. 6) تطوير خارطة طريق للتحول الرقمي لتنفيذ المبادرات والمشاريع الناتجة عن عملية تحليل الفجوات، بحيث تتضمن خارطة الطريق النقاط التالية: أ. البطاقات التفصيلية للمبادرات والمشاريع. ب. مؤشرات الأداء التي يتم من خلالها تقييم التقدم في عمليات التنفيذ. ت. الجدول الزمني لعملية التنفيذ. ث. آليات المتابعة والقياس لمؤشرات الأداء. 7) تطوير وبناء مستودع البنية المؤسسية لحصر مكوناتها بناء على احتياج الجهة ومستهدفاتها.
مستند الإثبات	وثيقة شهادة الاعتماد في حال حصول الجهة على شهادة اعتماد البنية المؤسسية الوطنية (المستوى الرابع) خلال مدة لا تزيد عن 3 سنوات. إذا لم توجد يتم توفير التالي: 1) وثيقة إطار العمل والنموذج العام والمنهجية المطبقة. 2) وثيقة نموذج التفاعل بين مكتب البنية المؤسسية والقطاعات أو الإدارات الأخرى للجهة. 3) وثائق الوضع الحالي لبنية الأعمال وبنية التطبيقات وبنية البيانات والبنية التقنية في الجهة. 4) وثائق الوضع المستقبلي لبنية الأعمال وبنية التطبيقات وبنية البيانات والبنية التقنية ومواءمتها مع أهداف البنية المؤسسية. 5) وثيقة تحليل الفجوات بين الوضع الحالي والمستقبلي. 6) وثيقة خارطة طريق التحول الرقمي في الجهة. 7) وثيقة المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية للجهة وأهداف البنية المؤسسية. 8) عينات من لوحة المؤشرات والتقارير ومكونات مستودع البنية المؤسسية.




5.3.3	المتابعة والتنفيذ لتطبيق البنية المؤسسية
الهدف	تعزيز دور البنية المؤسسية في متابعة وتنفيذ خارطة التحول الرقمي.
متطلبات التطبيق	1) الاستفادة من الأنظمة التقنية ومستودع البنية المؤسسية في عكس بيانات مكونات البنية المؤسسية ومتابعة عمليات التنفيذ المتعلقة بخارطة الطريق. 2) متابعة مكونات البنية المؤسسية والعمل على تحديثها بشكل مستمر. 3) تنفيذ مبادرات ومشاريع التحول الرقمي بالمواءمة مع الإدارات المعنية. 4) إصدار التقارير الدورية من خلال الأنظمة التقنية ومستودع البنية المؤسسية وقياس مؤشرات الاداء والالتزام بالمبادئ والمعايير. 5) العمل بشكل مستمر -من خلال الوحدة المسؤولة عن البنية المؤسسية- على دراسة وتحليل التقارير الدورية واتخاذ القرارات والإجراءات الوقائية والتصحيحية اللازمة لتحقيق أهداف التحول الرقمي في الجهة بناءً على إطار عمل الحوكمة المعتمد.
مستند الإثبات	وثيقة شهادة الاعتماد في حال حصول الجهة على شهادة اعتماد البنية المؤسسية الوطنية (المستوى الثالث أو الرابع) خلال مدة لا تزيد عن 3 سنوات. إذا لم توجد يتم توفير التالي: 1) عينات كافية من الأنظمة التقنية ومستودع البنية المؤسسية تثبت التزام الجهة بضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار (3 عينات). 2) عينات من التقارير الدورية الصادرة من الأنظمة التقنية ومستودع البنية المؤسسية (3 عينات). 3) محاضر ووثائق رسمية تثبت قيام الجهة بدراسة وتحليل التقارير الدورية ومؤشرات الأداء واتخاذ القرارات والإجراءات الوقائية والتصحيحية اللازمة (3 عينات).

5.3.4	تعزيز دور البنية المؤسسية في التحول الرقمي وقياس الأثر
الهدف	تعزيز دور وحدة البنية المؤسسية في استدامة التحول الرقمي / المشاركة في التخطيط المالي/ تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
متطلبات التطبيق	1) العمل على تطوير خطط التحول الرقمي بشكل مستمر بحيث يتم الاستفادة من نتائج المرحلة السابقة والبناء عليها بما يحقق مستهدفات الجهة ويعزز الاستفادة من التقنية ويمكن الجهة من قياس الأداء بشكل دقيق من خلال التقارير الدورية الصادرة عن وحدة البنية المؤسسية ومستودع البنية المؤسسية. 2) توظيف وتطبيق التقنيات الحديثة في تنفيذ خطط التحول الرقمي. 3) مراقبة مؤشرات الأداء وعمليات الحوكمة، من خلال تقديم تقارير استباقية للإدارة العليا تسهم في تحسين الأداء وتخفيض التكاليف والموارد المالية والزمنية وتحقيق فوائد وقيم البنية المؤسسية.
مستند الإثبات	وثيقة شهادة الاعتماد في حال حصول الجهة على شهادة اعتماد البنية المؤسسية الوطنية (المستوى الرابع) خلال مدة لا تزيد عن 3 سنوات. إذا لم توجد يتم توفير التالي: 1) وثائق تثبت قيام الجهة بتطوير وتحديث خطط التحول الرقمي بشكل مستمر بناء على دراسة تقارير البنية المؤسسية. 2) وثائق تثبت قيام الجهة بتوظيف التقنيات الحديثة لرفع نضج ممارسة البنية المؤسسية والتحول الرقمي. 3) التقارير الدورية للبنية المؤسسية للمتابعة وتقييم الأثر.




5.4 تعزيز القدرات الداعمة للتحول الرقمي

5.4.1	إعداد برامج تعزيز القدرات في مجالات التحول الرقمي
الهدف	تعزيز قدرات الجهات الحكومية في مجال التحول الرقمي من خلال تطوير قدرات منسوبيها في المستويات الوظيفية المتوسطة والدنيا أو من خلال استقطاب الكفاءات اللازمة.
متطلبات التطبيق	1) تعد برامج استقطاب الكفاءات جزءاً مكملاً لعملية تعزيز القدرات حيث إنهما أمران مترابطان ومتكاملان، كما يمكن للجهة في حال عدم القدرة على تعزيز قدراتها المطلوبة في بعض المجالات في الوقت المناسب العمل على توفير هذه القدرات من خلال استقطابها من جهات خارجية أخرى. 2) على الجهة الحكومية عمل دراسة تحليلية للوضع الراهن لمستويات وقدرات منسوبيها الحالية فيما يخدم التحول الرقمي، ومن ثم تحديد القدرات المستهدفة والاحتياجات التدريبية أو الكفاءات المراد استقطابها لتعزيز قدراتها في هذا المجال. 3) لابد من وضع محددات لترشيح المنسوبين للبرامج التدريبية. 4) يجب أن تعتمد برامج التدريب وتعزيز القدرات واستقطاب الكفاءات على الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي في الجهة لضمان تطوير القدرات والمهارات واستقطاب الكفاءات اللازمة لتحقيق مبادراتها ومستهدفاتها الاستراتيجية للتحول الرقمي. 5) لابد أن تكون البرامج والدورات ذات طابع تدريبي وتأهيلي يكتسب من خلالها منسوبي الجهة القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لعملية التحول الرقمي ويفضل أن تكون هذه البرامج والدورات بمستويات مختلفة (أساسية، متوسطة، متقدمة) ولا تعد ورش العمل القصيرة أو التوعوية أو ورش نقل المعرفة برامج مناسبة في هذا الصدد. 6) لابد للجهة من مراجعة وتحديث برامجها في مجال تعزيز القدرات واستقطابها بشكل دوري والعمل على الاستفادة من المنهجيات العالمية في التدريب والتأهيل كمنهجية SFIA أو منهجية (Digital Workplace Skills Framework). 7) لا تقتصر برامج تعزيز القدرات على الشق التقني فقط، بل يشمل أيضًا القدرات ذات العلاقة بإدارة التغيير الشامل وعمليات إعادة تصميم الأعمال، وغيرها من القدرات. وتشتمل على ستّة مجالات رئيسة: أ. تمكين المستفيدين: على الجهات الحكومية رفع وعي المستفيدين (الجهات الحكومية) المعنية وتعزيز قدراتهم الرقمية عن طريق عقد ورش عمل توعوية لتلك الجهات وتمكينهم رقميًا عبر منصات المشاركة الموحدة أو الوسائل الأخرى؛ للتعامل بشكل مؤثر وفاعل؛ وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار. ب. القدرات التقنية: على الجهات الحكومية تعزيز قدراتها التقنية؛ من أجل ضمان سير تنفيذ التوجهات الإستراتيجية للحكومة الرقمية، وأن يتضمن ذلك فهمًا لكيفية تأثير هذه التقنيات الجديدة على القطاع الحكومي، مثل تبني وتحفيز التقنيات الحديثة (blockchain) ، وأن يكون تحديد الفجوات وإيجاد الحلول لها جزءًا من مخطط تعزيز هذه القدرات، كما يجب أن تتوفر قوى عاملة تحظى بالتمكين لضمان نجاح عملية التحول الرقمي. ت. المهارات الرقمية: على الجهات الحكومية تنمية المهارات الرقمية للعاملين فيها ووضع مبادرات تستهدف سد الفجوات للمهارات الرقمية المطلوبة في سوق العمل. ث. القدرات الإدارية: على الجهات الحكومية تعزيز القدرات الإدارية والتنظيمية لها بحيث يتم الاستثمار في مواردها التقنية بشكل فعال، إذ تتطلب الكثير من مشاريع الحكومة الرقمية مهارات نوعية في إدارة المشاريع من أجل ضمان التنفيذ الناجح. ج. قدرات الأعمال: على الجهات الحكومية تعزيز قدرات الأعمال لديها من خلال تطوير دراسات الجدوى للمبادرات الرقمية المبنية على أفضل الممارسات وتجارب الدول الإقليمية والعالمية. ح. القدرات الشاملة: على الجهات الحكومية تعزيز العمل التشاركي الرقمي من خلال خلق التعاون وتحفيز وجود البيئة المتعددة الأطراف لزيادة الكفاءة والفاعلية والقدرة على الاستجابة بطريقة مرنة، وخاصة في أوقات الأزمات. 8) لابد على الجهة الحكومية العمل على إشراك قطاعات الجهة في إعداد البرامج وتحديد الاحتياجات التدريبية وأن لا يقتصر ذلك على إدارات تقنية المعلومات. 9) يجب أن تتضمن برامج تعزيز القدرات على المكونات الآتية: أ. الأهداف التي تتواءم مع الأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي للجهة. ب. المجالات (فيما يخص التحول الرقمي) – بحيث تضمن رفع مهارات وقدرات منسوبي الجهة في مستويات مختلفة، مع توضيح محتوى البرامج والدورات. ت. المستهدفون. ث. الجدول الزمني للتدريب. ج. طريقة تقديم البرامج التدريبية. 10) يجب أن تتضمن برامج استقطاب الكفاءات على المكونات الآتية: أ. الأهداف التي تسعى الجهة لتحقيقها من خلال استقطاب الكفاءات والتي لابد أن تتواءم مع الأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي في الجهة. ب. تحديد أماكن الاحتياج. ت. المجالات المستهدفة والعدد المطلوب.
مستند الإثبات	وثيقة برنامج تعزيز القدرات واستقطاب الكفاءات التي تحقق ضوابط التطبيق الخاصة بهذا المعيار.





5.4.2	تنفيذ برامج تعزيز القدرات واستقطاب الكفاءات
الهدف	تنفيذ برامج تعزيز القدرات واستقطاب الكفاءات في مجال التحول الرقمي بما يحقق الأثر المطلوب في ذات المجال.
متطلبات التطبيق	1) تنفيذ برامج تعزيز القدرات واستقطاب الكفاءات وإعداد تقارير الأداء وتحديد العوائق إن وجدت ونسب الانجاز. 2) يجب أن تعكس التقارير مستوى التقدم في عملية التنفيذ للبرامج ولا تدمج مع تقارير التدريب أو تقارير التوظيف الأُخرى في الجهة. 3) يجب متابعة التنفيذ من خلال الوحدات الإدارية المسؤولة عن عملية التحول الرقمي في الجهة. 4) يجب أن تحتوي تقارير الإنجاز المتعلقة ببرامج التدريب على المكونات التالية: أ. قائمة تفصيلية بالدورات التي تم تنفيذها بناءً على برامج الجهة للتدريب ورفع القدرات في مجالات التحول الرقمي ومحتوى هذه الدورات. ب. قائمة بأسماء الجهات المقدمة لهذه الدورات. ت. أماكن وتواريخ التنفيذ. ث. عينات من الشهادات الاحترافية التي حصل عليها المتدربون في الدورات المذكورة. ج. أسباب عدم تنفيذ بعض الدورات حسب الخطة إن وجد. 5) يجب أن تحتوي تقارير الإنجاز المتعلقة ببرامج استقطاب الكفاءات على المكونات التالية: أ. قائمة تفصيلية بالخبرات التي تم استقطابها بناءً على برنامج الجهة لاستقطاب الكفاءات في مجالات التحول الرقمي. ب. عينة من السير الذاتية لمن تم استقطابهم. ت. إفادة انتساب من الأنظمة الداخلية للجهة تفيد بانتساب من تم استقطابهم بتاريخ حديث ووفق ما يحدده برنامج الاستقطاب المعتمدة. ث. أسباب عدم تنفيذ الاستقطاب حسب البرامج إن وجد.
مستند الإثبات	عينة من تقارير الإنجاز المتعلقة ببرامج تعزيز القدرات واستقطاب الكفاءات والتي تحقق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.

5.4.3	قياس وتحسين برامج تعزيز القدرات في مجال التحول الرقمي
الهدف	قياس وتحسين خطط تعزيز القدرات لمنسوبي الجهة في المستويات الوظيفية المتوسطة والدُنيا، وقياس الأثر.
متطلبات التطبيق	1) يجب اعتماد آلية للمتابعة والقياس ودراسة التقارير الدورية التي من خلالها يتم قياس التقدم في عمليات التنفيذ. 2) يجب دراسة التقارير الدورية ومتابعة التنفيذ واتخاذ القرارات التصحيحية من قبل لجنة التعاملات الإلكترونية الحكومية – لجنة التحول الرقمي – في الجهة أو من ينوب عنهم من لجان أخرى. 3) يجب مشاركة جميع القطاعات ذات الصلة في عمليات القياس والمتابعة. 4) يجب تحديث البرامج بناء على القرارات التصحيحية الصادرة من لجان المتابعة.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق الآلية المعتمدة لمتابعة وقياس برامج تعزيز القدرات واستقطاب الكفاءات. 2) التقارير التي تثبت قيام لجنة التعاملات الإلكترونية الحكومية – لجنة التحول الرقمي – بدراسة التقارير الدورية ومتابعة التنفيذ واتخاذ القرارات التصحيحية.

5.4.4	التعاون في مجال تعزيز القدرات في مجال التحول الرقمي
الهدف	تفعيل التعاون مع الجهات الحكومية الأخرى لتعزيز قدرات منسوبي الجهة في المستويات الوظيفية المتوسطة والدُنيا.
متطلبات التطبيق	1) يتوجب التعاون مع الجهات الحكومية الأخرى في تطوير برامج مشتركة لتعزيز قدرات منسوبيها والتكامل معها في تنفيذ برامج تعزيز القدرات للجهة في مجالات التحول الرقمي المستهدفة. 2) إعداد تقارير أداء توضح البرامج المشتركة في مجال تعزيز القدرات بحيث تتضمن المكونات الآتية: أ. نبذة عن البرامج وربطها مع برامج الجهة لتعزيز القدرات. ب. قائمة بالجهات الأخرى المشاركة. ت. أماكن وتواريخ التنفيذ. ث. عينة من المخرجات.
مستند الإثبات	إرفاق عينات من تقارير الأداء التي توضح البرامج المشتركة في مجال تعزيز القدرات وتثبت تحقيق الجهة لضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار (3 عينات).





5.5 تعزيز الثقافة والبيئة الرقمية

5.5.1	إعداد الدراسات وتحديد المستهدفات الخاصة بتعزيز الثقافة الرقمية
الهدف	تحديد مستوى الوعي لدى منسوبي الجهات الحكومية بعملية التحول الرقمي وإعداد الدراسات اللازمة لزيادة هذا الوعي.
متطلبات التطبيق	1) عمل دراسة لمستوى وعي منسوبيها بالتحول الرقمي ومدى أهميته، وتحديد الفجوات في هذا الصدد على مختلف المستويات في الجهة. 2) وضع برامج ومستهدفات لزيادة وعي منسوبي الجهة بعملية التحول الرقمي بحيث تكون مبنية على الدراسات التي تمت، مع التأكيد على أن تتواءم هذه البرامج والمستهدفات مع الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي في الجهة. 3) تحديد البرامج للفئات المستهدفة لزيادة الوعي بالتحول الرقمي من منسوبي الجهة بمختلف القطاعات والمستويات الإدارية. 4) تحديد البرامج والوسائل والقنوات التي سيتم استخدامها في برامج زيادة الوعي بالتحول الرقمي وتحفيز الابتكار. 5) تحديد جدول زمني لتنفيذ برامج زيادة الوعي بين منسوبي الجهة.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق الوثائق التي تثبت أن الجهة قامت بدراسة مستوى وعي منسوبيها بالتحول الرقمي. 2) إرفاق البرامج التي أعدتها الجهة لزيادة وعي منسوبيها بالتحول الرقمي والتي تحقق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.

5.5.2	تنفيذ برامج رفع الوعي بالتحول الرقمي وقياس أثرها
الهدف	تنفيذ البرامج المعتمدة لزيادة وعي منسوبي الجهة بعملية التحول الرقمي والعمل على قياس الأثر المترتب على تنفيذ هذه البرامج.
متطلبات التطبيق	1) تقديم تقارير دورية عن الأنشطة والفعاليات المنفذة لزيادة الوعي وفق البرامج المعتمدة ونسب إنجازها ومدى تحقيقها لمستهدفات الجهة في زيادة وعي منسوبيها بالتحول الرقمي. 2) على الجهة إطلاع منسوبيها على خطط ومبادرات التحول الرقمي ونسب إنجازها من خلال مختلف القنوات. 3) مشاركة القادة في الأنشطة التوعوية لزيادة تبني المنسوبين لعملية التحول الرقمي (Leader›s driven Digital adoption). 4) على الجهات الحكومية التعاون فيما بينها في تقديم البرامج والأنشطة التي تزيد وعي منسوبيها في مجال التحول الرقمي وتعزز هذا الوعي.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق عينة من التقارير الدورية عن الأنشطة والفعاليات المنفذة لزيادة الوعي وفق البرامج المعتمدة ونسب إنجازها (عينة واحدة). 2) إرفاق عينات تثبت تحقيق الجهة لضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار فيما يتعلق باطلاع الجهة لمنسوبيها على خطط ومبادرات التحول الرقمي، ومشاركة القادة في الانشطة التوعوية (3 عينات). 3) إرفاق ما يثبت التعاون مع الجهات الحكومية الأخرى في تقديم البرامج والأنشطة التي تزيد وعي منسوبيها في مجال التحول الرقمي.

5.5.3	استخدام الأدوات التقنية المساعدة في أداء أعمال الجهة
الهدف	تعزيز تبني الأدوات التقنية لتحسين أعمال منسوبي الجهة اليومية أو الروتينية.
متطلبات التطبيق	1) أن تقوم الجهة بعقد ورش عمل أو دورات قصيرة على الأدوات الرقمية التي تستخدم في أعمال منسوبيها اليومية مثل الأرشفة الإلكترونية، استخدام البريد الإلكتروني، الاجتماعات عن بعد، إدارة الاجتماعات وكتابة المحاضر، تحليل البيانات، إدارة المهام وفرق العمل. 2) أن تقوم الجهة بتوفير البيئة المناسبة وتهيئتها بالتجهيزات التقنية اللازمة.
مستند الإثبات	إرفاق ما يثبت تحقيق الجهة لضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار من وثائق وتقارير وعينات.




5.6 حوكمة التحول الرقمي

5.6.1	اعتماد إطار عام لحوكمة التحول الرقمي
الهدف	وضع إطار عام لحوكمة التحول الرقمي يهدف إلى متابعة تنفيذ خطط التحول الرقمي وحوكمة الأداء.
متطلبات التطبيق	1) وضع إطار لحوكمة التحول الرقمي يغطي كافة المكونات والمبادرات والعمليات المتعلقة بالتحول الرقمي. 2) يجب أن يوضح إطار الحوكمة المعتمد آليات المتابعة والحوكمة لعملية التحول الرقمي وآليات عملية التغيير. 3) يجب أن يوضح الإطار الإدارات واللجان المسؤولة عن عمليات الحوكمة وإدارة التغيير. 4) يجب أن يوضح الإطار أساليب متابعة التنفيذ ومراقبة الأداء والتقارير الدورية اللازمة لهذه العملية.
مستند الإثبات	إرفاق إطار حوكمة معتمد يحقق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.

5.6.2	تطبيق إطار حوكمة التحول الرقمي بشكل فعال
الهدف	تنفيذ إطار حوكمة التحول الرقمي ومراقبة التقدم في عمليات التنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
متطلبات التطبيق	1) مراقبة مؤشرات الأداء لمبادرات ومشاريع الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي. 2) إصدار تقارير الأداء الدورية للمبادرات الاستراتيجية للتحول الرقمي. 3) عمل اجتماعات دورية للجنة المسؤولة عن مراقبة وحوكمة عملية التحول الرقمي. 4) اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج التقارير الدورية للمتابعة والحوكمة التي تتم على مبادرات التحول الرقمي بحيث تبقى عملية التنفيذ على المسار الصحيح لخطط التحول الرقمي وتحقق المستهدفات المعتمدة.
مستند الإثبات	إرفاق الوثائق والعينات التي تثبت التزام الجهة بضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار (يمكن الاكتفاء بعينتين على كل نقطة من النقاط التالية): 1) عينات من تقارير مؤشرات الأداء. 2) عينات من التقارير الدورية. 3) عينات من محاضر الاجتماعات. 4) عينات من القرارات المتخذة بناءً على دراسة وتحليل التقارير.

5.6.3	تعزيز التعاون في مجال حوكمة التحول الرقمي
الهدف	تعزيز التعاون والتكامل بين الجهات الحكومية في مجال حوكمة التحول الرقمي والاتفاق على آلية مشتركة لمتابعة وحوكمة المبادرات والمشاريع المشتركة.
متطلبات التطبيق	1) الاتفاق على آلية مشتركة لحوكمة مبادرات ومشاريع التحول الرقمي المشتركة فيما بين الجهات الحكومية بحيث تحقق الأهداف الاستراتيجية لهذه المبادرات والمشاريع في الجهات المشاركة. 2) تشكيل اللجان المشتركة اللازمة لمتابعة عمليات حوكمة المشاريع والمبادرات المشتركة. 3) إصدار التقارير الدورية لمتابعة الأداء في المبادرات والمشاريع المشتركة والتي تقييس مؤشرات الأداء المتفق عليها. 4) عقد اجتماعات دورية للجان المختصة بحوكمة المبادرات المشاريع المشتركة لمناقشة وتحليل التقارير الدورية واتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً على هذه التقارير.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) آلية الحوكمة المشتركة مع جهات حكومية يتم التعاون معها. 2) عينات من قرارات تشكيل اللجان المشتركة (3 عينات). 3) عينات من التقارير الدورية لمتابعة أداء المبادرات والمشاريع المشتركة (3 عينات). 4) عينات من محاضر الاجتماعات الدورية للجان الحوكمة المشتركة توضح القرارات والإجراءات التصحيحية إن وجدت (3 عينات).

5.7 إدارة الإجراءات والعمليات

5.7.1	حصر العمليات وإجراءات العمل
الهدف	حصر كافة العمليات والإجراءات الخاصة بالجهة الحكومية وتحديث قوائم الحصر بشكل مستمر.
متطلبات التطبيق	1) حصر كافة الإجراءات والعمليات في الجهة بما يشمل ما يلي كحد أدنى: أ. اسم العملية أو الإجراء. ب. وصف موجز للعملية. ت. اسم الجهة/ الإدارة/ القطاع المسؤول. ث. تصنيف الإجراء (رئيسي، إداري، داعم). 2) إعداد آلية تناسب أعمال الجهة لتصنيف أهمية كل إجراء.
مستند الإثبات	إرفاق وثيقة حصر الإجراءات والعمليات في الجهة بمختلف أنواعها وفقاً لضوابط التطبيق في هذا المعيار.

5.7.2	توثيق وقياس أداء العمليات والإجراءات
الهدف	القيام بعمليات التوثيق الشاملة وقياس الأداء للعمليات والإجراءات بشكل فعال.
متطلبات التطبيق	1) تطوير بطاقات لتوثيق كافة العمليات والإجراءات بحيث تتضمن هذه البطاقات العناصر التالية: أ. اسم للعملية والإجراء. ب. رمز موحد وفريد للعملية أو الإجراء. ت. وصف موجز للعملية أو الإجراء. ث. المسؤول عن العملية أو الإجراء (الجهة/ الإدارة/ القطاع). ج. تصنيف للعملية أو الإجراء (رئيسي، إداري، داعم). ح. مستوى الأهمية. خ. مخطط تدفق الإجراء يوضح الوظائف والأدوار (BPMN أو أحد أساليب التوثيق). د. مؤشرات الأداء للعملية أو الإجراء على مستوى الأنشطة داخل الاجراء. 2) تتم عملية قياس الأداء من خلال المؤشرات المعتمدة لكل عملية أو إجراء في البطاقة التي تم تطويرها. 3) المتابعة الدورية لأداء الإجراءات وتحديد فرص التحسين.
مستند الإثبات	إرفاق عينات متنوعة (3 عينات) من إدارات مختلفة (خارج إجراءات وعمليات إدارة تقنية المعلومات) لبطاقات توثيق الإجراءات بحيث تشمل الحد الأدنى من التفاصيل المذكورة في ضوابط التطبيق في هذا المعيار.

5.7.3	إعادة هندسة العمليات والإجراءات
الهدف	العمل المستمر على تحسين وتطوير العمليات والإجراءات وإعادة هندستها بما يضمن كفاءة التشغيل.
متطلبات التطبيق	1) عملية التحسين وإعادة الهندسة عملية دورية ومستمرة تهدف لضمان الكفاءة والتطوير المستمر. 2) توضيح مبررات التغيير من خلال التحليلات الكمية والنوعية. 3) اعتماد آلية لترقيم النسخ المحسنة وتاريخها. 4) توضيح مواضع التحسين الذي تم على العملية أو الإجراء، والأثر المتوقع من هذا التحسين وآلية قياسه من خلال تحديد مؤشرات للأداء وآلية متابعتها. 5) إشراك الإدارات والوحدات ذات العلاقة في عمليات التحسين. 6) ربط الخدمات الرقمية بالإجراءات المحسنة والاستفادة منها.
مستند الإثبات	إرفاق عينات متنوعة وحديثة (5 عينات مختلفة) من الإجراءات التي تم إعادة هندستها وفقاً لضوابط التطبيق، مع توضيح ما يلي: 1) إشراك الإدارات المعنية في تحسين الإجراءات وإعادة تصميمها. 2) الخدمات المرتبطة بالإجراءات المحسنة.

5.7.4	أتمتة العمليات والإجراءات
الهدف	أتمتة العمليات والإجراءات بما يحقق تقليل تدخل العامل البشري وزيادة كفاءة العمل.
متطلبات التطبيق	1) توظيف كافة الإمكانات التقنية المتاحة لأتمتة العمليات والإجراءات (مثل RPA، تقنيات Low-Code، وغيرها). 2) تطوير شاشات للمراقبة والمتابعة وإصدار التقارير الدورية لمراقبة تنفيذ العمليات والإجراءات المؤتمتة وقياس مؤشرات الأداء المعتمدة بشكل لحظي. 3) إصدار تقارير دورية حول نسب نجاح العمليات والإجراءات المؤتمتة جزئياً أو كلياً للتعرف على مستويات التقدم وزيادة فرص التحسين.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق عينات متنوعة وحديثة من شاشات الإجراءات المؤتمتة (5 عينات). 2) عينة من تقارير المراقبة الدورية التي تتابع نسب نجاح العمليات والإجراءات المؤتمتة وتثبت التزام الجهة بتحقيق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار (3 عينات).

5.8 إدارة مشاريع التحول الرقمي

5.8.1	**تأسيس وحدة لإدارة مشاريع التحول الرقمي**
الهدف	إنشاء مكتب لإدارة مشاريع التحول الرقمي لتحقيق كفاءة المشاريع الرقمية وربطها بأطر الحوكمة المتبعة في الجهة.
متطلبات التطبيق	1) إنشاء مكتب معتمد لإدارة مشاريع التحول الرقمي. 2) وجود هيكلية واضحة لمكتب إدارة مشاريع التحول الرقمي.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق وثيقة تثبت أن الجهة قامت بإنشاء مكتب لإدارة مشاريع التحول الرقمي. 2) إرفاق الهيكلية المعتمدة لمكتب إدارة مشاريع التحول الرقمي.
5.8.2	**تطبيق منهجيات إدارة مشاريع التحول الرقمي**
الهدف	تطبيق إحدى المنهجيات العالمية لإدارة المشاريع.
متطلبات التطبيق	1) تطبق الجهة منهجية يتم من خلالها توضيح السياسات والعمليات المتعلقة بإدارة المشاريع. 2) استخدام النماذج الخاصة بإدارة مشاريع التحول الرقمي والتي تتضمن بالحد الأدنى: أ. ميثاق المشروع. ب. نطاق المشروع. ت. الجدول الزمني للمشروع. ث. خطة تكلفة المشروع. ج. تقرير تقدم سير المشروع.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق عينات من الوثائق التي تثبت أن الجهة لديها منهجية يتم من خلالها توضيح السياسات والعمليات المتعلقة بإدارة المشاريع. 2) إرفاق عينات من النماذج الخاصة بإدارة المشاريع والتي تحقق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.
5.8.3	**استخدام النظم الرقمية الخاصة بإدارة المشاريع**
الهدف	استخدام الأنظمة الرقمية الخاصة بإدارة المشاريع في كافة التعاملات المتعلقة بإدارة المشاريع الرقمية.
متطلبات التطبيق	1) استخدام النظام في عمليات طلب وتخطيط وضبط ومراقبة المشاريع. 2) استخدام الجهة للنظام التقني في اسناد ومتابعة المشاريع والمهام والجداول الزمنية للمشاريع. 3) استخدام الجهة للنظام التقني في إصدار تقارير دورية توضح تقدم تنفيذ المهام في مختلف المشاريع بحيث تتضمن على ما يلي: أ. المهام أو المشاريع التي تتم متابعتها. ب. حالة المهمة أو المشروع. ت. نسب الإنجاز.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق عينات تثبت أن الجهة تستخدم الأنظمة الرقمية الخاصة بإدارة المشاريع في كافة التعاملات المتعلقة بإدارة المشاريع الرقمية (3 عينات متنوعة). 2) عينات كافية من التقارير التي يصدرها النظام والتي تثبت التزام الجهة بضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار (3 عينات متنوعة).





5.8.4	تفعيل الربط الرقمي مع الإدارات الأخرى فيما يتعلق بإدارة المشاريع
الهدف	الاستفادة من تكامل الأنظمة التقنية بين مختلف الإدارات في تطوير عمليات إدارة المشاريع.
متطلبات التطبيق	1) التعاون والمشاركة مع الإدارات الأخرى (الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة تقنية المعلومات) لتتكامل عمليات إدارة المشاريع. 2) ضبط الصلاحيات الخاصة بفريق إدارة المشروع والإدارات الأخرى المنتمين لها من خلال النظام التقني المستخدم. 3) إصدار تقارير دورية تظهر مراقبة المهام المتعلقة بإدارة المشاريع مع الإدارات الأخرى في الجهة يتم من خلالها توضيح نسبة انجاز كل إدارة.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق عينات كافية من شاشات النظام التقني تثبت التكامل بين الأنظمة التقنية لمختلف الإدارات في تطوير عمليات إدارة المشاريع وتوضيح ضبط الصلاحيات الخاصة بفريق إدارة المشروع والإدارات الأخرى (3 عينات). 2) عينات من التقارير الدورية تظهر مراقبة المهام المتعلقة بإدارة المشاريع مع الإدارات الأخرى في الجهة ويتم من خلالها توضيح نسبة انجاز كل إدارة (3 عينات).

5.9 استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر

5.9.1	تأسيس نظام استمرارية الأعمال
الهدف	وضع الإطار العام وتحديد أدوار ومهام الأشخاص المعنيين والأقسام المعنية ووضع معايير ومنهجيات استمرارية الأعمال لتخطيط وتنفيذ ومراجعة وتطوير نظام إدارة استمرارية الأعمال والمواءمة مع لجنة المراجعة الداخلية.
متطلبات التطبيق	**متطلبات على جميع الجهات الحكومية:** 1) تعيين مدير لاستمرارية الأعمال يمتلك الجدارات والصلاحيات الكافية ليدير نظام استمرارية الأعمال. 2) تعيين فريق يتولى أدوارًا ومسؤوليات محددة في قسم استمرارية الأعمال ويعمل تحت سلطة مدير إدارة استمرارية الأعمال ويتكون من عدد كافي من الموظفين المؤهلين بشكل يتناسب مع حجم أعمال الجهة. 3) ضمان تولي مدير إدارة استمرارية الأعمال مهمة التأكد من تنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال وفقاً لتوجيهات الإدارة العليا المتضمنة في سياسة استمرارية الأعمال. 4) تكوين لجنة توجيهية مسؤولة عن برنامج إدارة استمرارية الأعمال بالجهة. **متطلبات على الجهات الحكومية في الفئة (أ: أنظر الملحق رقم 7.7):** **الالتزام بالمعيار 8.1 من ضوابط إدارة استمرارية الأعمال الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية (تعميم هيئة الحكومة الرقمية رقم 1878 بتاريخ 1443/09/24هـ) وبما لا يقل عن:** 5) رفع تقارير إدارة استمرارية الأعمال إلى الإدارة العليا أو اللجنة التوجيهية لاستمرارية الأعمال التي يرأسها رئيس الجهة أو نائبه. 6) تحقيق الحوكمة والمواءمة من خلال الامتثال لخط الدفاع الثاني الصادر من معهد المدققين الداخليين (IIA) الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام. 7) تحديد عملياتها الداخلية وعوامل التشغيل الخارجية كجزء من توجهها الاستراتيجي في استمرارية الأعمال. 8) تضمين الموردين الأساسيين للمنتجات والخدمات ذات الأولوية في نطاق العمل وفق السياسة حيث سيتعين عليهم توفير العديد من العناصر الخارجية الرئيسية لتقنية المعلومات وغيرها من الاعتماديات الناتجة عن تحليل أثر انقطاع الأعمال. ويتم اعتبار هؤلاء الموردين من الجهات المعنية الرئيسية. 9) مراجعة السياسة بشكل دوري وفق نظام السياسات الخاص بالجهة وعند حدوث تغيير جوهري (جغرافية، أو متعلق بالمنتجات، أو الخدمات، أو هيكلي، أو بيئي) في الجهة. 10) تعزيز نظام إدارة استمرارية الأعمال من خلال تعيين: أ. أفراد مسؤولين عن خطة استمرارية الأعمال (الفريق المختص من الإدارة المعنية). ب. منسقين لخطة استمرارية الأعمال (رواد استمرارية الأعمال من الإدارات الداخلية للجهة). ت. فريق تعافي مخصص لاستمرارية الأعمال. 11) إنشاء سياسة استمرارية الأعمال وتحديثها بشكل دوري. 12) إنشاء لجنة توجيهية لنظام استمرارية الأعمال يرأسها رئيس الجهة أو نائبه وتضم في عضويتها على الأقل (مدير استمرارية الأعمال، مدير تقنية المعلومات، مدير الأمن السيبراني، مدير المرافق والأمن والسلامة، مدير إدارة المخاطر ومدير الموارد البشرية، مدير التواصل والأعلام، مدير المالية والمشتريات) ومن يلزم من مدراء العموم.
مستند الإثبات	**متطلبات على جميع الجهات الحكومية:** 1) قرار إنشاء إدارة استمرارية الأعمال ونطاق عمل الإدارة، والأهداف. 2) الهيكل التنظيمي للإدارة وتوثيق الأدوار والمسؤوليات. 3) قرار تعيين مدير إدارة استمرارية الأعمال. 4) مؤهلات الفريق المعني بإدارة استمرارية الأعمال. 5) ميثاق اللجنة التوجيهية موثق ومعتمد مع توضيح اختصاصاتها وصلاحياتها وعضويتها. **متطلبات على الجهات الحكومية في الفئة (أ: أنظر الملحق رقم 7.7):** **تقديم ما يثبت الالتزام بالمعيار 8.1 (37-107-5 إلى 49-107-5) من معايير إدارة استمرارية الأعمال ، وبما لا يقل عن:** 1) تقارير اجتماعات اللجنة التوجيهية أو للجنة المخاطر للجهة، للعام الحالي. 2) عينة من التقارير التي يتم رفعها الى اللجنة العليا او اللجنة التوجيهية. 3) ما يثبت تضمين الموردين الأساسيين في نطاق عمل إدارة استمرارية الأعمال. 4) سياسة إدارة استمرارية الأعمال موثقة ومعتمدة وما يثبت مراجعتها بشكل دوري. 5) ما يثبت مشاركة السياسة والادوار والمسؤوليات المتعلقة باستمرارية الاعمال للموظفين. 6) ما يثبت الموائمة مع الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام. 7) مشاركة ما يثبت تعزيز نظام إدارة استمرارية الاعمال.





5.9.2 تنفيذ وتشغيل نظام استمرارية الأعمال

الهدف	بناء استراتيجيات، وإجراءات، وخطط للحفاظ على استمرارية الأعمال والخدمات الرقمية في حال الحوادث بالإضافة الى تحليل أثر الانقطاع وتحديد المخاطر الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأنشطة ذات الأولوية ووضع الحلول لمعالجتها أو تخفيف آثرها بالإضافة الى توعية كافة الموظفين والأطراف ذات العلاقة باستمرارية الأعمال.
متطلبات التطبيق	**متطلبات على جميع الجهات الحكومية:** 1) إطلاق حملات توعوية حول استمرارية الأعمال. 2) أن تضع مصفوفة تحليل أثر الانقطاع، بما في ذلك: أ. الأثر التشغيلي. ب. الأثر المالي. ت. الأثر على الأفراد. ث. الأثر على العملاء. ج. الآثار القانونية والتنظيمية والاستراتيجية. ح. الأثر البيئي. خ. الأثر على السمعة. 3) مراجعة وتقييم المخاطر والتهديدات بشكل مستمر، ومواءمتها مع مبادى إدارة المخاطر المؤسسية. 4) عرض نتائج تقييم المخاطر والتهديدات على اللجنة التوجيهية لاستمرارية الأعمال كجزء من نتائج تحليل أثر انقطاع الأعمال من خلال إدارة استمرارية الأعمال. 5) تحديد استراتيجية استمرارية الأعمال اعتماداً على نتائج تحليل أثر انقطاع الأعمال وتقييم المخاطر والتهديدات التي تم اعتمادها من قبل الإدارة العليا. 6) توثيق خطط استمرارية الأعمال. 7) إجراء تمارين واختبارات منتظمة على خطة أو خطط استمرارية الأعمال، بما في ذلك خطة التعافي من الكوارث. **متطلبات على الجهات الحكومية في الفئة (أ: أنظر الملحق رقم 7.7):** **الالتزام بالمعيار 8.1 و8.2 و8.3 من ضوابط إدارة استمرارية الأعمال الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية (تعميم هيئة الحكومة الرقمية رقم 1878بتاريخ 1443/09/24هـ) وبما لا يقل عن:** 8) تحليل الاحتياجات التدريبية بالتعاون مع قسم الموارد البشرية لدى الجهة لفهم متطلبات التدريب الخاصة باستمرارية الأعمال. 9) دمج تدريب الموظفين على مهارات متعددة والتخطيط للتعاقب الوظيفي (لتجنب نقاط الفشل المفردة) مع أنشطة الأعمال المعتادة. 10) تنفيذ منهجية معتمدة أو داخلية أو مختلطة للتدريب تتناسب مع أدوار ومسؤوليات الموظفين في نظام إدارة استمرارية الأعمال لدى الجهة. 11) مراجعة نشر ثقافة استمرارية الأعمال في الجهة من خلال التدريب وورش العمل وأنشطة التوعية مرة واحدة في السنة على الأقل، وعند حدوث تغيير جوهري (جغرافي، أو متعلق بالمنتجات، أو الخدمات، أو هيكلي، أو بيئي) لدى الجهة. 12) أن يكون جميع موظفي الجهة على دراية بما يلي: أ. سياسة استمرارية الأعمال. ب. أدوراهم ومسؤولياتهم في نطاق نظام إدارة استمرارية الأعمال. ت. الأثر الناتج عن عدم تنفيذ ودعم نظام إدارة استمرارية الأعمال. ث. ادوارهم ومسؤولياتهم قبل وأثناء وبعد الانقطاع في هيكل الاستجابة للأحداث. 13) إدراج جميع العمليات والإجراءات الداخلية والخارجية التي تقوم بها الجهة، وتحديد الاعتمادات الداخلية والخارجية. 14) تحليل أثر الانقطاع مع مرور الوقت باستخدام مصفوفة تحليل أثر الانقطاع المعتمدة لدى الجهة وفقاً لمدى قبول الخطر بالجهة. 15) تعيين مالك للمنتج أو الخدمة ليكون المسؤول عنها. 16) تحديد الجدول الزمني لترتيب أولويات استرداد الخدمات والإجراءات بناءً على أهميتها والوقت المستهدف. 17) يجب على مدير إدارة استمرارية الأعمال تقديم تقرير شامل حول تحليل أثر انقطاع الأعمال إلى اللجنة التوجيهية لاستمرارية الأعمال للموافقة عليه. 18) مراجعة تحليل أثر انقطاع الأعمال مرة واحدة في السنة على الأقل، وعند حدوث تغيير جوهري (جغرافي، أو متعلق بالمنتجات، أو الخدمات، أو هيكلي، أو بيئي) على الجهة. 19) تحديد الفترة الزمنية القصوى المسموح بها (MTPD)لانقطاع الأعمال للمنتجات، والخدمات والعمليات والأنشطة. 20) مراعاة الحد الأدنى من أهداف استمرارية الأعمال أو الحد الأدنى من مستوى تقديم الخدمات (MBCO). 21) تحديد الفترة المستهدفة لاستعادة خدمات الأعمال الحرجة – وقت الاسترجاع المستهدف (RTO). 22) تحديد أقصى وقت ممكن لاستعادة المعلومات أو البيانات الداعمة للمنتجات والخدمات والعمليات والأنشطة في نقطة الاسترجاع المستهدفة (RPO) أو الحد الأقصى لفقدان البيانات. 23) تحديد الموارد البشرية واللوجستية والتقنية والبنية التحتية والإجراءات البديلة اللازمة لتنفيذ الخدمة أو الاجراء بعد الانقطاع. 24) تحديد ورصد المخاطر والتهديدات التي قد تؤدي إلى انقطاع أو اضطراب الأنشطة ذات الأولوية لدى الجهة. 25) تحديد أي تأثيرات داخلية وخارجية على عمليات وإجراءات الجهة. 26) قياس تأثير المخاطر أو التهديدات على عمليات وإجراءات الجهة. 27) قياس احتمالية حدوث المخاطر أو التهديدات التي قد تؤثر على عمليات وإجراءات الجهة. 28) تحديد المعايير المطبقة للتعامل مع المخاطر والتهديدات.

متطلبات التطبيق

29) تقييم المعايير لتحديد مدى فعاليتها.
30) تحديد المعايير الإضافية المناسبة لمواجهة المخاطر والتهديدات.
31) توثيق النتائج من خلال إدارة استمرارية الأعمال.
32) تحليل التكاليف والمنافع لقياس استراتيجيات وحلول إدارة استمرارية الأعمال وتحديد أولوياتها والموافقة عليها عبر اللجنة التوجيهية لاستمرارية الأعمال للحد من احتمالية حدوث الانقطاع وتأثيره المتوقع. والربط مع مخرجات تحليل أثر انقطاع الأعمال والتركيز على المستويات غير المقبولة للمخاطر والتهديدات ونقاط الفشل المفردة.
33) إعادة تقييم المخاطر والتهديدات مرة واحدة في السنة على الأقل، وعند حدوث تغيير جوهري (جغرافي، أو متعلق بالمنتجات، أو الخدمات، أو هيكلي، أو بيئي) لدى الجهة.
34) توثيق استراتيجيات استمرارية الأعمال.
35) مواءمة استراتيجية استمرارية الأعمال مع استراتيجية الجهة.
36) تحديد الموارد الازمة لتحقيق استراتيجية استمرارية الأعمال.
37) مواءمة استراتيجية استمرارية الأعمال مع الأهداف الاستراتيجية للجهة.
38) عرض استراتيجيات استمرارية الأعمال على اللجنة التوجيهية لاستمرارية الأعمال والتوصية بها للإدارة العليا لأخذ الموافقة واعتمادها بشكل رسمي.
39) تقديم الوثيقة الموحدة للأهداف الذكية (SMART)إلى الإدارة العليا من أجل تحديد الاستراتيجيات إدارة استمرارية الأعمال المتفق عليها.
40) تعتمد خطط استمرارية الأعمال التي يتم تنفيذها في هيكل الاستجابة للحوادث على استراتيجيات إدارة استمرارية الأعمال المتفق عليها.
41) مراجعة الاستراتيجيات مرة واحدة في السنة على الأقل، وعند حدوث تغيير جوهري (جغرافي، أو متعلق بالمنتجات، أو الخدمات، أو هيكلي، أو بيئي) لدى الجهة.
42) تحديد الموردين الأساسين والخدمات المسندة للجهات خارجية حسب مخرجات تحليل أثر انقطاع الأعمال. ويجب أن يخضع كل من الموردين والخدمات، لمزيد من التدقيق لضمان تعزيز صمود سلسلة التوريد.
43) أن تتضمن استراتيجيات استمرارية الأعمال الحلول التالية (على سبيل المثال لا الحصر):
   أ. مواقع جغرافية خارجية وداخلية بديلة.
   ب. خوادم خارجية وتقنيات سحابية.
   ت. تخزين البيانات (داخلي أو تجاري).
   ث. أنظمة تقنية المعلومات.
   ج. أنظمة الاتصالات.
44) وضع استراتيجيات استرجاع تقنية المعلومات لاستعادة الأجهزة والتطبيقات والبيانات في الوقت المناسب لتحقيق وقت الاسترجاع المستهدف للجهة.
45) تحديد وتوثيق واعتماد ترتيبات خطة الاستجابة الإعلامية.
46) خطط تعافي الأعمال لنقل أنشطة الأعمال من الإجراءات المؤقتة التي تم اعتمادها أثناء وبعد الانقطاع (وقت الاسترجاع المستهدف) إلى وضع العمليات التشغيلية الاعتيادية كما كانت قبل الانقطاع.
47) توثيق ومراجعة الخطط بشكل دوري واختبارها مرة واحدة في السنة على الأقل، وعند حدوث تغيير جوهري (جغرافي، بالمنتجات، أو الخدمات، أو هيكلي، أو بيئي) لدى الجهة لضمان جاهزيتها عند حدوث أي انقطاع.
48) أن تكون الخطط متوائمة تماماً وتنفيذ استراتيجيات استمرارية الأعمال المعتمدة من قبل اللجنة التوجيهية لاستمرارية الأعمال.
49) تحديد الأهداف الرئيسية لخطة التعافي من كوارث لضمان تنفيذ الاعتماديات الرئيسية لخدمات المعلومات وتقنية المعلومات على النحو المحدد في مخرجات تحليل أثر المستهدف للجهة، ويشمل ذلك الموردين الخارجيين وأي خدمات مسندة لجهات خارجية.
50) تحديد طرق واستراتيجيات النسخ الاحتياطي والاسترجاع لاستعادة عمليات النظام بسرعة وفعالية بعد انقطاع الخدمة.
51) أن تتم الموافقة على خطط التعافي من الكوارث من قبل رئيس إدارة تقنية المعلومات والاتصالات وفقاً لسياسة استمرارية الأعمال بعد تقييم الأضرار الناتجة من حدوث الانقطاع.
52) تحديد آلية تنفيذ خطة التعافي من الكوارث بما يتماشى مع متطلبات تحليل أثر انقطاع الأعمال واستراتيجيات استمرارية الأعمال بعد تقييم الأضرار الناتجة من حدوث الانقطاع.
53) أن تتضمن خطة التعافي من كوارث تقنية المعلومات معلومات على أصول تقنية المعلومات من خطة أمن الأنظمة أو من قائمة جرد أصول تقنية المعلومات (البنية التحتية لتقنية المعلومات والتطبيقات وتبعاتها).
54) توثيق إجراءات استعادة أنظمة تقنية المعلومات في المواقع الرئيسية والمواقع البديلة.
55) يجب تحديد جميع الإجراءات التعافي لكل فريق، وتنفيذها بالتسلسل المحدد للحفاظ على كفاءة جهود التعافي.
56) أن تعلن رسمياً عن اكتمال جهود التعافي عودة نظام تقنية المعلومات إلى العمل بشكل عادي.
57) إبلاغ منسق التعافي من كوارث تقنية المعلومات بإبلاغ جهات الاتصال التجارية والتقنية.
58) استكمال إجراءات تنظيف النظام بما في ذلك مواقع الأدلة والوثائق وإرجاع وسائط النسخ الاحتياطي أو التثبيت إلى موقعها الأصلي.
59) تنفيذ إجراءات لضمان تحقيق النسخ الاحتياطي الكامل للنظام في غضون إطار زمني معقول، ويفضل أن يتم ذلك خلال أو قبل فترة النسخ الاحتياطي أو فترة تعطل النظام التالية. يجب نقل وسائط النسخ الاحتياطي إلى موقع خارجي، وإجراء نسخة احتياطية للموقع الرئيسي.

متطلبات التطبيق	60) أن توضح إجراءات توثيق الأحداث تفاصيل المسؤوليات المتعلقة بتطوير وجمع واعتماد وتحديث سجلات الأنشطة، ونتائج اختبار الوظائف والبيانات، والدروس المستفادة وتقرير ما بعد الحادث. 61) التأكد من الحفاظ على بروتوكولات أمن المعلومات في جميع الأوقات، خاصة عند تفعيل خطة التعافي من الكوارث. 62) تصنيف وثيقة خطة التعافي من الكوارث وفقاً لذلك لأنها تحتوي على معلومات مهمة بما في ذلك بيانات الاتصال الشخصية. للموظفين والإدارة. وبالتالي يجب حفظها في موقع آمن (موقع التخزين خارج الموقع، خزانة المواقع البديل، الحوسبة السحاب Cloud) file sharing وغير ذلك) يمكن الوصول إليه في أي وقت، خاصة أثناء الانقطاع مع مراعاة الاحكام الواردة في نظام حماية البيانات الشخصية. 63) اختبار ومراجعة خطة التعافي من الكوارث مرة واحدة في السنة على الأقل، وعند حدوث تغيير جوهري (جغرافي، أو متعلق بالمنتجات، أو الخدمات، أو هيكلي، أو بيئي) لدى الجهة، لضمان جاهزيتها عند حدوث أي انقطاع. 64) أن توثق خطة التعافي من الكوارث جميع الفرق والأدوار المسؤولة عن تفعيل أو دعم استعادة النظام وإعادة تشكيله. 65) أن تتضمن خطة التعافي من الكوارث قائمة إجراءات للتعافي بكفاءة. 66) تحديد وتوثيق هيكل استجابة مناسب لتفعيل خطة استمرارية الأعمال. 67) إدراج خطة التواصل حول الحادث من أجل التواصل داخلياً وخارجياً ومع الموردين الأساسيين قبل وأثناء وبعد الانقطاعات. 68) أن يتضمن هيكل الاستجابة للحوادث أحداث معلومات الاتصال لجميع الأطراف. 69) تحديد العوامل الخارجية والأطراف الخارجية المهتمة. 70) توثيق إجراءات العودة لسير العمليات الاعتيادية. 71) مراجعة هيكل الاستجابة للحوادث مرة واحدة في السنة على الأقل، وعند حدوث تغيير جوهري (جغرافي، أو متعلق بالمنتجات، أو الخدمات، أو هيكلي، أو بيئي) لدى الجهة. 72) تصميم برنامج لكافة الاختبارات واعتماده من اللجنة التوجيهية لاستمرارية الأعمال بشكل سنوي لضمان فاعليته. 73) إجراء تمارين منتظمة بخصوص هيكل الاستجابة للحوادث مرة واحدة في السنة على الأقل. 74) أن يغطي الجدول السنوي للتمارين والاختبار سيناريوهات مختلف للانقطاع الناتج عن المخاطر والتهديدات الحالية وتلك التي تم تحديدها على أنها ناشئة من خلال التقنيات المستقبلة واجتماعات اللجنة التوجيهية لاستمرارية الأعمال، والحوادث الفعلية مثل الهجمات السيبرانية، وحرائق المقر الرئيسي، والجائحة وانقطاع سلسلة التوريد، وما إلى ذلك. 75) أن يغطي الجدول السنوي للتمارين والاختبار ات سيناريوهات العمل اليدوي وتطبيق الإجراءات البديلة. 76) إجراء جلسة إحاطة مختصرة (مباشرة بعد انتهاء التمرين) وجلسة وإحاطة رسمية (في غضون يومين إلى أسبوعين) بعد كل تمرين. 77) توثيق التقرير الرسمي لما بعد التمرين. 78) توزيع تقارير ما بعد التمرين على نطاق واسع على جميع الأطراف المعنية والأطراف المهتمة الأخرى.
مستند الإثبات	**متطلبات على جميع الجهات الحكومية:** 1) نماذج وورش العمل والحملات التوعوية الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال على مستوى الجهة. 2) تقارير نتائج تحليل أثر انقطاع الأعمال. 3) نتائج تقييم المخاطر والتهديدات واستراتيجيات معالجة المخاطر معتمدة. 4) تقرير نتائج تقييم المخاطر المرفوعة للجان ذات العلاقة. 5) استراتيجية استمرارية الأعمال معتمدة وموثقة والموارد اللازمة لتحقيقها. 6) خطط استمرارية الاعمال. 7) تقرير اختبار خطط. **متطلبات على الجهات الحكومية الفئة (أ: أنظر الملحق رقم 7.7):** **تقديم ما يثبت الالتزام بالمعيار 8.1 (50-107-5 إلى 55-107-5) و8.2 (56-107-5 إلى 120-107-5) و8.3 (121-107-5 إلى 128-107-5) من ضوابط إدارة استمرارية الأعمال، وبما لا يقل عن:** 1) الاحتياجات التدريبية ومتطلبات التدريب الخاصة باستمرارية الاعمال. 2) ما يثبت التخطيط للتعاقب الوظيفي. 3) المنهجية المعتمده لتدريب موظفي إدارة استمرارية الأعمال وما يثبت مراجعتها بشكل دوري. 4) تقارير نتائج تحليل أثر انقطاع الأعمال شاملا MTPD, MBCO, RTO, RPO مع موافقة اللجنة التوجيهية عليه. 5) ما يثبت ادراج جميع العمليات والإجراءات الداخلية والخارجية في تحليل اثر انقطاع الاعمال. 6) مصفوفة أثر الانقطاع موثقة ومعتمدة. 7) الموارد البشرية واللوجستية والتقنية والبنية التحتية والإجراءات البديلة اللازمة لتنفيذ الخدمة أو الاجراء بعد الانقطاع. 8) ما يثبت مراجعة تحليل إثر انقطاع الاعمال ورفع تقاريره الى اللجنة التوجيهية. 9) الجدول الزمني لترتيب أولويات استرداد الخدمات والإجراءات بناء على أهميتها والوقت المستهدف. 10) قائمة بالمخاطر والتهديدات التي قد تؤدي الى انقطاع او اضطراب الأنشطة ذات الأولوية شاملةً احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها. 11) المعايير المطبقة للتعامل مع ومواجهة المخاطر والتهديدات وما يثبت تقييم المعايير للتحديد مدى فعاليتها. 12) ما يثبت مراجعة وإعادة تقييم المخاطر. 13) ما يثبت تحليل التكاليف والمنافع لقياس استراتيجيات وحلول إدارة استمرارية الأعمال وتحديد أولوياتها. 14) وثيقة الأهداف الذكية SMART. 15) ما يثبت مراجعة استراتيجية استمرارية الأعمال. 16) استراتيجيات استرجاع تقنية المعلومات لاستعادة الأجهزة والتطبيقات والبيانات. 17) طرق واستراتيجيات النسخ الاحتياطي. 18) الموردين الاساسين والخدمات المسندة لجهات خارجية.

مستند الإثبات	19) الأهداف الرئيسية لخطة التعافي من الكوارث. 20) هيكلة الفرق المعنية بتنفيذ خطط استمرارية الاعمال. 21) هيكل الاستجابة للحوادث وما يثبت مراجعته بشكل دوري. 22) قائمة العوامل الخارجية والأطراف الخارجية المهتمة. 23) خطة وفريق الاستجابة الإعلامية او التواصل موثقة ومعتمدة. 24) خطة وفريق تعافي الأعمال موثقة ومعتمدة. 25) خطة وفريق التعافي من الكوارث تقنية المعلومات موثقة ومعتمدة وآلية تنفيذها. 26) ما يثبت مراجعة جميع الخطط. 27) إجراءات العودة لسير العمليات الاعتيادية. 28) إجراءات استعادة أنظمة المعلومات وإرجاع وسائل النسخ الاحتياطية موثقة معتمدة. 29) إجراءات توثيق الأحداث. 30) إجراءات لضمان النسخ الاحتياطي الكامل للنظام في غضون إطار زمني معقول. 31) البرنامج السنوي المعتمد لكافة اختبارات الخطط. 32) عينه من تقارير لنتائج اختبارات خطط استمرارية الاعمال. 33) عينه من تقارير التمارين موثقة ومعتمدة.

5.9.3 المراقبة والمراجعة لنظام استمرارية الأعمال

الهدف	توثيق الدروس المستفادة من تنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال والحوادث الفعلية والتمارين والاختبارات ونتائج عمليات المراجعة، وإجراء أنشطة الصيانة الروتينية للحفاظ على نظام إدارة استمرارية الأعمال وتحسينه بعد إنشائه، وتحسين صمود الجهة، والرفع من مستوى فعالية نظام الإدارة من خلال تطبيق طرق مراجعة متعددة ومعالجة حالات عدم المطابقة بفعالية، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الحالات.
متطلبات التطبيق	**متطلبات على جميع الجهات الحكومية:** 1) المراجعة – يجب مراجعة نظام إدارة استمرارية الأعمال بشكل دوري سنوي عبر مدقق داخلي أو خارجي يمتلك المؤهلات والخبرات الكافية. 2) ضمان الحوكمة المستمرة والتحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال من الإدارة العليا. **متطلبات على الجهات الحكومية في الفئة (أ: أنظر الملحق رقم 7.7):** **الالتزام بالمعيار 8.4 من ضوابط إدارة استمرارية الأعمال الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية (تعميم هيئة الحكومة الرقمية رقم 1878بتاريخ 1443/09/24) وبما لا يقل عن:** 3) توثيق سياسة استمرارية الأعمال واعتمادها من قبل جميع الجهات المعنية الرئيسية. 4) تصعيد نتائج عمليات التدقيق الداخلي والخارجي إلى الإدارة العليا واللجنة التوجيهية لاستمرارية الأعمال لمراجعتها، لضمان اتخاذ الإجراءات التصحيحية فيما يتعلق بالملاحظات وحالات عدم المطابقة الصغرى والكبرى. 5) تطوير وتحديث الخطط.
مستند الإثبات	**متطلبات على جميع الجهات الحكومية:** 1) تقارير نتائج مراجعة نظام إدارة استمرارية الأعمال. 2) ما يثبت سد الفجوات الصادرة من تقارير الالتزام والتدقيق، والتحسين المستمر. **متطلبات على الجهات الحكومية في الفئة (أ: أنظر الملحق رقم 7.7):** **تقديم ما يثبت الالتزام بالمعيار 8.4 (129-107-5 إلى 133-107-5) من معايير إدارة استمرارية الأعمال ، وبما لا يقل عن:** 3) ما يثبت اعتماد السياسة من الجهات المعنية الرئيسية. 4) تقارير نتائج التدقيق الداخلي والخارجي المرفوعة للإدارة العليا أو اللجنة التوجيهية. 5) ما يثبت تحديث الخطط.





5.9.4	التكامل والمحافظة على سياسات وأنظمة استمرارية الاعمال
الهدف	العمل على تكامل سياسات وأنظمة استمرارية الأعمال مع الأنظمة التقنية والإدارية الأخرى، وتكامل نماذج الحوكمة في ذات المجال.
متطلبات التطبيق	**متطلبات على جميع الجهات الحكومية:** 1) يتوجب العمل على التكامل والتنسيق بين نظام إدارة استمرارية الأعمال والوحدات والأنظمة الأخرى في الجهة والتي يمكن أن تكون على سبيل المثال لا الحصر (إدارة الحوكمة، إدارة المخاطر والالتزام، إدارة المراجعة الداخلية، أمن المعلومات، الأمن السيبراني...). 2) يتوجب العمل على التكامل والتنسيق مع الجهات الخارجية في وضع خطط الاستجابة واستمرارية الأعمال للخدمات المشتركة التي تقدمها الجهات الحكومية.
مستند الإثبات	**متطلبات على جميع الجهات الحكومية:** عينة من عمليات الربط التي تتم بين إجراءات استمرارية الأعمال والوحدات الأخرى (على سبيل المثال لا الحصر: إدارة البنية التحتية، إدارة جودة الخدمات الرقمية...).

5.9.5	تأسيس نظام إدارة المخاطر
الهدف	بناء سياسة واستراتيجية وإطار إدارة المخاطر مع تحديد قدرة الجهة على تحمل المخاطر بالإضافة إلى تحديد أدوار ومهام الأطراف ذات العلاقة وذلك لدعم الجهات في تنفيذ وتشغيل وإدارة المخاطر بشكل استباقي.
متطلبات التطبيق	**متطلبات على جميع الجهات الحكومية:** 1) تعيين مدير إدارة المخاطر يمتلك الكفاءة والصلاحيات الكافية ليدير نظام إدارة المخاطر. 2) تعيين فريق إدارة المخاطر وتحديد أدوار ومسؤوليات محددة تحت ادارة مدير إدارة المخاطر ويتكون من عدد كاف من الموظفين المؤهلين بشكل يتناسب مع حجم أعمال الجهة. 3) تكوين لجنة توجيهية مسؤولة عن نظام إدارة المخاطر بالجهة يرأسها رئيس الجهة أو نائبه ويتم توثيق ميثاق للجنة. 4) بناء نظام فعال لإدارة المخاطر ويتكون مما يلي: أ. هيكلة وموارد إدارة المخاطر. ب. سياسة وحوكمة إدارة المخاطر. ت. استراتيجية إدارة المخاطر. ث. تقبل المخاطر وحدود تحمل المخاطر. ج. إطار وإجراءات المخاطر. 5) تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر وبناء خطة عمل لرفع مستوى نضج الجهة في إدارة المخاطر في الجهة. **متطلبات على الجهات الحكومية في الفئة (أ: أنظر الملحق رقم 7.7):** **الالتزام بالمعيار 7.1 من ضوابط إدارة المخاطر الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية (تعميم هيئة الحكومة الرقمية رقم 2044 بتاريخ 1443/12/28) وبما لا يقل عن:** 6) بناء سجل المخاطر مع الالتزام بما يلي: أ. اسم ورقم الخطر. ب. مالك الخطر. ت. الأسباب الجذرية والعواقب المترتبة على المخاطر. ث. درجة الخطر الكامنة ومستوى الاحتمالية والاثر الكامنة. ج. الضوابط الرقابية وتقييم فعاليتها. ح. درجة الخطر المتبقية ومستوى الاحتمالية والاثر المتبقية. خ. استراتيجية خطط معالجة المخاطر. د. درجة تقدم تنفيذ خطط معالجة المخاطر. ذ. مالك خطط الاستجابة للخطر. ر. موعد الانتهاء من تطبيق خطط معالجة المخاطر. ز. تحديث سجل المخاطر بشكل دوري.

مستند الإثبات	**متطلبات على جميع الجهات الحكومية:** 1) قرار تعيين مدير إدارة المخاطر. 2) الهيكل التنظيمي للإدارة وتوثيق الأدوار والمسؤوليات 3) ميثاق اللجنة التوجيهية أو لجنة المخاطر. 4) تقارير اجتماعات اللجنة التوجيهية، أو للجنة المخاطر للجهة، للعام الحالي. 5) سياسة إدارة المخاطر موثقة ومعتمدة. 6) استراتيجية إدارة المخاطر موثقة ومعتمدة، ومواءمة مع اهداف الجهة. 7) وثيقة حدود تقبل المخاطر للجهة موثقة ومعتمدة. 8) إطار إدارة المخاطر موثق ومعتمد. 9) وثيقة إجراءات إدارة المخاطر موثقة ومعتمدة. **متطلبات على الجهات الحكومية في الفئة (أ: أنظر الملحق رقم 7.7):** **تقديم ما يثبت الالتزام بالمعيار 7.1(01-107-5 إلى 18-107-5) من ضوابط إدارة المخاطر، وبما لا يقل عن:** 10) مستند سجل المخاطر موثق ومعتمد.

5.9.6 تنفيذ وتشغيل نظام إدارة المخاطر

الهدف	تحديد وتقييم المخاطر الداخلية والخارجية وتحديد احتمالية وقوعها وأثرها المتوقع على الأهداف والاستراتيجيات ووضع الحلول المناسبة لمعالجة المخاطر لتقليل احتمالية حدوثها أو تخفيف الآثار المترتبة عليها.
متطلبات التطبيق	**متطلبات على الجهات الحكومية في الفئة (أ: أنظر الملحق رقم 7.7):** **الالتزام بالمعيار 7.2 من ضوابط إدارة المخاطر الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية (تعميم هيئة الحكومة الرقمية رقم 2044بتاريخ 1443/12/28) وبما لا يقل عن:** 1) تحديد المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية. أ. تحديد المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية التي من الممكن ان تؤثر على الأهداف الاستراتيجية. ب. تحديد الأسباب الجذرية والعواقب المترتبة على المخاطر والتهديدات. ت. رصد وربط المخاطر والتهديدات بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجهة. ث. تحديد مالك الخطر. ج. توثيق تاريخ تحديد الخطر. ح. تصنيفات المخاطر. خ. رصد جميع المعلومات وتوثيقها في سجل المخاطر الجهة. 2) تقييم وتحليل المخاطر والتهديدات بشكل مستمر: أ. تحديد درجة الخطر الكامنة والمتبقية. ب. تحديد وتقييم فاعلية الضوابط الرقابية. ت. تحديد أهمية المخاطر. ث. تحديد استراتيجية معالجة الخطر وخطط المعالجة. ج. تحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRI)للخطر.
مستند الإثبات	**متطلبات على الجهات الحكومية في الفئة (أ: أنظر الملحق رقم 7.7):** **تقديم ما يثبت الالتزام بالمعيار 7.2 (19-107-5 إلى 25-107-5) من ضوابط إدارة المخاطر، وبما لا يقل عن:** 1) سجل المخاطر. 2) تقارير المخاطر المرفوعة للجان ذات العلاقة.

5.9.7 المراقبة والمراجعة لنظام إدارة المخاطر

الهدف	مراقبة المخاطر ومتابعتها لضمان تحسين جودة وفعالية عملية تقييم ومعالجة المخاطر.
متطلبات التطبيق	**متطلبات على الجهات الحكومية في الفئة (أ: أنظر الملحق رقم 7.7):** **الالتزام بالمعيار 7.2 من ضوابط إدارة المخاطر الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية (تعميم هيئة الحكومة الرقمية رقم 2044 بتاريخ 1443/12/28) وبما لا يقل عن:** 1) مراقبة ومتابعة الخطر مع الالتزام بما يلي: أ. مراقبة ومتابعة المتغيرات الداخلية والخارجية ومتابعة تأثيرها على المخاطر والتهديدات للجهة بشكل دوري. ب. مراقبة فعالية خطط الاستجابة بشكل دوري. ت. مراقبة المدة الزمنية المتفق عليها لتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر والتهديدات بشكل دوري. ث. مراقبة حالة ومستوى مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRI) بشكل دوري. ج. رفع التقارير اللازمة عن حالة مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRI). ح. رصد جميع المعلومات وتوثيقها في سجل المخاطر.
مستند الإثبات	**متطلبات على الجهات الحكومية في الفئة (أ: أنظر الملحق رقم 7.7):** **تقديم ما يثبت الالتزام بالمعيار 7.2 (26-107-5 إلى 27-107-5) من ضوابط إدارة المخاطر، وبما لا يقل عن:** 1) تقارير مؤشرات المخاطر الرئيسية. 2) تقارير المخاطر المرفوعة للجان المعنية. 3) تقرير يوضح حالة تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر والتهديدات.

5.9.8 التكامل والمحافظة على السياسات والأنظمة لنظام إدارة المخاطر

الهدف	مراجعة الإجراءات والعمليات لتحسين قدرة الجهة على تحديد المخاطر بشكل استباقي من خلال توثيق الدروس المستفادة من تنفيذ نظام إدارة المخاطر، والعمل على رفع مستوى فعالية نظام إدارة المخاطر من خلال تطبيق أفضل الممارسات والمعايير، وتدريب كافة الموظفين وأصحاب المصلحة ورفع الوعي بإدارة المخاطر لضمان تحقيق أهداف واستراتيجية الجهة.
متطلبات التطبيق	**متطلبات على جميع الجهات الحكومية:** 1) تحليل الاحتياجات التدريبية بالتعاون مع قسم الموارد البشرية لدى الجهة لفهم متطلبات التدريب الخاصة بإدارة المخاطر. 2) إطلاق حملات توعوية حول إدارة المخاطر بهدف رفع مستوى الوعي بإدارة المخاطر من خلال: أ. رسائل توعوية. ب. النشرات الإخبارية. ت. اللافتات. ث. الموقع الداخلي(الإنترانت). ج. الاجتماعات المفتوحة. ح. ورش العمل. خ. أسبوع توعوي بإدارة المخاطر في الجهة. د. أي أنشطة أخرى للرفع من مستويات المعرفة والتوعية والجاهزية لدى الجهة. 3) تطوير ومراجعة المستندات الخاصة بإدارة المخاطر على الأقل مرة واحده في السنة وعند حدوث تغير جوهري. 4) ضمان التحسين المستمر لأعمال إدارة المخاطر من خلال مراجعة نظام إدارة المخاطر بشكل دوري.
مستند الإثبات	**متطلبات على جميع الجهات الحكومية:** 1) خطة التدريب المعتمدة لموظفين إدارة المخاطر. 2) نماذج وورش العمل والحملات التوعوية الخاصة بإدارة المخاطر على مستوى الجهة. 3) الوثائق الدالة على المراجعة الدورية لمستندات إدارة المخاطر.

5.10 تطبيق أنظمة إدارة الموارد الحكومية GRP

5.10.1	استخدام أنظمة الموارد الحكومية
الهدف	العمل على استخدام كافة وحدات أنظمة الموارد الحكومية المتاحة لتطوير العمل الإداري لدى الجهة.
متطلبات التطبيق	1) تطبيق الأنظمة الرئيسية لتخطيط الموارد الحكومية. 2) وجود دليل المستخدم للأنظمة الرئيسية المطبقة. 3) إصدار تقارير دورية من الأنظمة الرئيسة لتخطيط الموارد الحكومية.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق عينات كافية من شاشات جميع أنظمة الموارد الحكومية (عينة من كل نظام). 2) إرفاق عينات من أدلة الاستخدام للأنظمة الرئيسية المطبقة (3 عينات). 3) إرفاق عينات للتقارير الدورية الصادرة من الأنظمة الرئيسية لتخطيط الموارد الحكومية (3 عينات).
5.10.2	**تقديم الخدمات الداخلية من خلال أنظمة الموارد الحكومية**
الهدف	تقديم الخدمات الذاتية الداخلية من خلال أنظمة الموارد الحكومية بشكل فعال ورقمي.
متطلبات التطبيق	1) أن تقوم الجهة بأتمتة كافة الخدمات والإجراءات الإدارية الداخلية التي تقدم لمنسوبي الجهة. 2) أن تقوم بتقديم كافة الخدمات الذاتية لمنسوبيها من خلال البوابة الإلكترونية أو تطبيقات الأجهزة الذكية. 3) وجود دليل المستخدم لجميع الخدمات الذاتية الداخلية المقدمة للمنسوبين.
مستند الإثبات	إرفاق الوثائق والعينات التي تثبت أن الجهة قد التزمت بتقديم الخدمات الذاتية الداخلية من خلال أنظمة الموارد الحكومية وفق ما يحقق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.
5.10.3	**تقديم الخدمات الذاتية للمستفيدين الخارجيين من خلال أنظمة الموارد الحكومية**
الهدف	تقديم الخدمات الذاتية للمستفيدين الخارجين من خلال أنظمة الموارد الحكومية
متطلبات التطبيق	1) أن تقوم الجهة بتقديم كافة الخدمات والإجراءات الإدارية للمستفيدين الخارجيين بشكل إلكتروني. 2) أن تقوم الجهة بتقديم كافة الخدمات الذاتية للمستفيدين الخارجيين من خلال البوابة الإلكترونية أو تطبيقات الأجهزة الذكية. 3) وجود دليل المستخدم لجميع الخدمات الذاتية المقدمة للمستفيدين الخارجيين.
مستند الإثبات	إرفاق الوثائق والعينات التي تثبت أن الجهة قد التزمت بتقديم الخدمات الذاتية للمستفيدين الخارجين من خلال أنظمة الموارد الحكومية وفق ما يحقق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.
5.10.4	**تكامل أنظمة الموارد الحكومية مع الأنظمة الأخرى**
الهدف	ربط أنظمة الموارد الحكومية مع الأنظمة الأخرى ذات العلاقة داخل وخارج الجهة.
متطلبات التطبيق	1) التعاون والمشاركة مع الإدارات الداخلية لتحقيق التكامل بين عمليات وأنظمة الموارد الحكومية. 2) التعاون والمشاركة مع الإدارات الداخلية لتحقيق التكامل بين أنظمة الموارد الحكومية والأنظمة الأخرى بالجهة. 3) التعاون والمشاركة مع الإدارات الداخلية لتحقيق التكامل بين أنظمة الموارد الحكومية والأنظمة ذات العلاقة في الجهات الخارجية.
مستند الإثبات	إرفاق الوثائق والعينات الكافية من شاشات الأنظمة التابعة للجهة والتي تثبت أن الجهة قد التزمت بربط أنظمة الموارد الحكومية مع الأنظمة الأخرى ذات العلاقة داخل وخارج الجهة وفق ما يحقق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار (3 عينات).

5.11 البنية التحتية للخدمات التقنية

5.11.1	تطوير إدارة الخدمات التقنية
الهدف	تطوير المعايير والسياسات والأهداف والعمليات المتعلقة بإدارة الخدمات التقنية وإدارة البنية التحتية.
متطلبات التطبيق	1) تطوير الأهداف ونطاق العمل لنظام إدارة الخدمات التقنية والبنية التحتية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للجهة في عملية التحول الرقمي. 2) اعتماد سياسات ومعايير محددة لإدارة الخدمات التقنية والبنية التحتية وفق أفضل الممارسات العالمية مثل: ITIL ،ISO20000. 3) تصميم كافة عمليات إدارة الخدمات التقنية والبنية التحتية بما يتوافق مع المعايير والسياسات المعتمدة ويحقق أهداف إدارة الخدمات التقنية والبنية التحتية. 4) اعتماد إطار عمل متكامل لتطوير التقنيات الداعمة لأعمال الحكومة الرقمية، والاستفادة من نماذج نضج القدرات المتكاملة، على سبيل المثال: CMMI لتحسين عملية تطوير التقنيات. 5) تبني ممارسات البرمجيات الحكومية الحرة ومفتوحة المصدر ضمن سياسات واستراتيجية التحول الرقمي للجهة الحكومية – ما أمكن – لتعزيز كفاءة الانفاق عند الاستثمار في التقنيات الداعمة لأعمال الحكومة الرقمية وبما يتواءم مع استراتيجية البرمجيات الحكومية الحرة ومفتوحة المصدر الصادرة عن الهيئة. 6) اعتماد مؤشرات الأداء الخاصة بمتابعة وقياس أداء كل عملية من عمليات إدارة الخدمات التقنية.
مستند الإثبات	إرفاق الوثائق التي تثبت أن الجهة التزمت بتطوير إدارة الخدمات التقنية وفق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار (السياسات والإجراءات والوحدات).

5.11.2	تنفيذ ومتابعة أعمال إدارة الخدمات التقنية
الهدف	متابعة ومراقبة تطبيق المعايير والسياسات لإدارة الخدمات التقنية.
متطلبات التطبيق	1) أتمتة كافة عمليات إدارة الخدمات التقنية والبنية التحتية بالاستفادة من التقنيات والأنظمة الحديثة في هذا المجال. 2) توثيق نتائج كافة مراحل تطوير التقنيات الداعمة لأعمال الحكومة الرقمية والاحتفاظ بها كمرجعية لعمليات التطوير والتحسين المستمر. 3) متابعة مؤشرات أداء عمليات إدارة الخدمات التقنية والبنية التحتية وإصدار تقارير الأداء الدورية. 4) دراسة وتحليل تقارير الأداء بالاستفادة من الأدوات التقنية المتاحة والعمل على التطوير والتحسين المستمر لهذه الخدمات.
مستند الإثبات	إرفاق الوثائق والعينات الكافية من شاشات الأنظمة التي تثبت التزام الجهة بتنفيذ ومتابعة سياسات وعمليات إدارة الخدمات التقنية وفق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.

5.11.3	تكامل إدارة الخدمات التقنية مع الأنظمة الأخرى
الهدف	تحقيق التكامل بين أنظمة إدارة الخدمات التقنية والبنية التحتية والأنظمة الداخلية في الجهة.
متطلبات التطبيق	1) تحقيق التكامل بين السياسات والعمليات في أنظمة إدارة الخدمات التقنية والبنية التحتية وأنظمة الإدارات الأخرى مثل إدارات الجودة، وأمن المعلومات، واستمرارية الأعمال والبيانات. 2) تحقيق التكامل الداخلي بين الأنظمة التقنية والعمل على مراقبة مؤشرات الأداء والتقارير الدورية لعملية التكامل. 3) العمل بشكل مترابط ومتكامل مع الجهات الحكومية الأخرى لتحقيق التكامل بين أعمال الحكومة الرقمية وبما يتوافق مع متطلبات واحتياجات المستفيدين ويتواءم مع التنظيمات الصادرة عن الهيئة. 4) التعاون مع الهيئة لرسم خارطة موارد تقنية المعلومات على مستوى الجهات الحكومية.
مستند الإثبات	إرفاق الوثائق والعينات اللازمة من شاشات الأنظمة والتقارير الدورية التي تثبت أن الجهة قد التزمت بتحقيق التكامل بين إدارة الخدمات التقنية والأنظمة الأخرى في الجهة وفق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.




5.12 إدارة وحوكمة البيانات

5.12.1	تأسيس وحدة إدارة وحوكمة البيانات
الهدف	تأسيس وحدة خاصة لإدارة وحوكمة البيانات تعنى بوضع الخطط والسياسات والقواعد الخاصة بإدارة وحوكمة البيانات.
متطلبات التطبيق	1) تأسيس وحدة مستقلة لإدارة وحوكمة البيانات تتولى الإشراف الكامل على إدارة وحوكمة البيانات. 2) اعتماد إطار تنظيمي لإدارة وحوكمة البيانات يوضح الأدوار والمسئوليات ويعمل على مراقبة الالتزام بالسياسات والقواعد.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق الوثائق التي تثبت أن الجهة التزمت بتأسيس وحدة لإدارة وحوكمة البيانات. 2) وثيقة الإطار التنظيمي لوحدة إدارة وحوكمة البيانات.

5.12.2	تطوير سياسات إدارة وحوكمة البيانات
الهدف	تطوير السياسات والقواعد التي تتلاءم مع السياسات الوطنية ذات العلاقة.
متطلبات التطبيق	1) تحليل الوضع الحالي للبيانات في الجهة والتعرف على أهم الفجوات والصعوبات المتعلقة بها. 2) وضع استراتيجية معتمدة لإدارة وحوكمة البيانات تتضمن كافة الخطط اللازمة فيما يتعلق بالبيانات في الجهة. 3) تطوير وتعريف السياسات والقواعد الاسترشادية لإدارة وحوكمة البيانات في الجهة. 4) مواءمة السياسات والقواعد المعتمدة مع السياسات الوطنية لإدارة وحوكمة البيانات والعمل على الالتزام بها وتطبيقها (على سبيل المثال: سياسات مكتب إدارة البيانات الوطنية، مركز المعلومات الوطني، والهيئة الوطنية للأمن السيبراني). 5) تطوير التقارير الخاصة بمراقبة البيانات ومتابعة مدى الالتزام بالسياسات والقواعد الخاصة بإدارة وحوكمة البيانات، ومدى الالتزام بتنفيذ القرارات المتخذة لتطوير وتحديث هذه السياسات والقواعد. 6) توظيف المعمارية المناسبة بما يتلاءم مع أنواع وتصنيفات بيانات الجهة، وحجمها، والعمليات عليها (على سبيل المثال مستودعات البيانات، بحيرات البيانات، نسيج البيانات).
مستند الإثبات	إرفاق الوثائق والعينات الكافية التي تثبت التزام الجهة بتطوير سياسات إدارة وحوكمة البيانات وفق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.

5.12.3	تفعيل إدارة وحوكمة البيانات
الهدف	تفعيل سياسات وقواعد إدارة وحوكمة البيانات.
متطلبات التطبيق	1) تفعيل إطار العمل المعتمد وتطبيق المعايير والممارسات المثلى للحصول على بيانات محمية، موثوقة، محددة، وذات جودة عالية. 2) بناء هيكلية البيانات التابعة للجهة الحكومية ونمذجتها، وإعداد دليل البيانات كإطار مرجعي يحدّد مصدر البيانات وملكيتها. 3) تصنيف البيانات التابعة للجهة الحكومية وتطوير أدلّة حول طرق التعامل مع كل تصنيف منها، وذلك بما يتوافق مع الأنظمة واللوائح ذات العلاقة. 4) بناء بوابات تبادل البيانات ومشاركتها مع الجهات الحكومية الأخرى لأغراض تسهيل تنفيذ أعمال الحكومة الرقمية. 5) تبني نهج شامل لتخزين البيانات والحفاظ عليها ومراقبة جودتها واستخداماتها وكيفية تحليلها. 6) إصدار تقارير مراقبة الالتزام بالسياسات والقواعد الخاصة بحوكمة البيانات بشكل دوري. 7) متابعة التقارير ودراستها وتحليلها واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتطوير وتحديث سياسات وقواعد إدارة وحوكمة البيانات. 8) الاستفادة من الأنظمة الرقمية الحديثة لتحليل البيانات، ودعم اتخاذ قرارات الأعمال في الإدارات الأخرى.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق الوثائق والعينات لشاشات الأنظمة والتقارير الدورية التي تثبت أن الجهة قامت بتفعيل إدارة وحوكمة البيانات وفق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار. 2) إرفاق عينة من هيكلية البيانات ونمذجتها. 3) إرفاق (3 عينات) تثبت توظيف الجهة لتقنيات تحليل البيانات وذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات.

5.13 البيانات المفتوحة

5.13.1	التخطيط لإتاحة البيانات
الهدف	وضع خطط معتمدة للبيانات المفتوحة بما يسهم في دعم أعمال الجهات الحكومية والقطاع الخاص ورواد الأعمال والابتكار ونشر البيانات المفتوحة وإتاحتها للعموم من خلال البوابة الوطنية للبيانات المفتوحة والمنصات الرقمية المتاحة من قبل الجهة الحكومية.
متطلبات التطبيق	1) على الجهة وضع خطة معتمدة للبيانات المفتوحة تتضمن قائمة بمجموعات البيانات التي تقوم الجهة بطرحها بشكل مباشر. 2) يجب أن تشتمل الخطة على المكونات التالية: أ. الأهداف الاستراتيجية للبيانات المفتوحة. ب. تحديد مجموعات البيانات المطلوب نشرها. ت. الجداول الزمنية لنشر مجموعة البيانات المفتوحة. 3) على الجهة اعتماد التقارير الدورية التي ستصدرها حول مجموعات البيانات المفتوحة التي سيتم نشرها بحيث توضح: أ. قائمة بمجموعات البيانات التي تم نشرها من خلال البوابة الوطنية للبيانات المفتوحة أو المنصات الرقمية المتاحة من قبل الجهة الحكومية. ب. القنوات التي تم النشر من خلالها مثل المنصة الوطنية للبيانات المفتوحة أو أي منصات أخرى. ت. البيانات الوصفية «Metadata» لمجموعة البيانات المفتوحة التي تم نشرها. ث. الوثائق ذات الصلة بالصيغة والتعليمات المتعلقة بكيفية استخدام البينات المفتوحة من قبل المستفيدين. ج. دورية التحديث لحزم البيانات المفتوحة بحسب طبيعة البيانات. ح. عدد العمليات على حزم بيانات الجهة في منصة البيانات المفتوحة (قياس الاستخدام). خ. عدد الواجهات البرمجية المرُفوعة على منصة سوق البيانات. د. عدد الواجهات البرمجية المرُفوعة على منصة الجهة. ذ. عدد العمليات على الواجهات البرمجية في منصة سوق البيانات (قياس الاستخدام).
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق وثيقة خطة البيانات المفتوحة والتي تحقق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار. 2) إرفاق نماذج التقارير المعتمدة لمتابعة نشر البيانات المفتوحة حسب الخطة المعتمدة (3نماذج).

5.13.2	مراجعة مجموعات البيانات المفتوحة
الهدف	القيام بعمليات المراجعة والتحديث المستمر لمجموعات البيانات المفتوحة التي يتم نشرها وفق الخطط المعتمدة.
متطلبات التطبيق	1) تطوير قنوات وآليات لاستقبال طلبات الباحثين للبيانات المفتوحة. 2) إصدار تقارير دورية توضح نتائج مراجعة أداء مجموعات البيانات التي تم نشرها والتحديثات التي تمت عليها بناءً على تحليل الأداء. 3) أن تحدد التقارير الدورية حجم الطلب على البيانات المفتوحة ومعدل استخدامها. 4) تحليل ودراسة طلبات المستخدمين لتحديث مجموعات البيانات وتحليل تلك الطلبات والرد عليها. 5) اتخاذ القرارات المناسبة والمتعلقة بتحديث مجموعات البيانات المفتوحة بناءً على نتائج تحليل الأداء والتقارير الدورية.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق عينات كافية من التقارير الدورية التي توضح نتائج مراجعة أداء مجموعات البيانات التي تم نشرها والتحديثات التي تمت عليها بما يحقق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار (3عينات). 2) إرفاق عينات من القرارات المتخذة بناءً على تحليل ودراسة التقارير الدورية (3 عينات).

5.13.3	الاستفادة من نشر البيانات المفتوحة
الهدف	تحليل وتقييم مدى استفادة الجهات الأخرى والأفراد من مجموعات البيانات المفتوحة التي تم نشرها.
متطلبات التطبيق	1) القيام بالدراسات التحليلية التي توضح العوامل الرئيسية المتعلقة بفائدة البيانات المفتوحة المنشورة والتي توضح قيمة هذه البيانات للمستفيدين. 2) تحليل حالات استخدام مجموعات البيانات المفتوحة المنشورة ومدى استفادة أصحاب المصلحة من استخدامها. 3) تطوير دليل استخدام الـ (API) الخاص بالبيانات المفتوحة.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق عينات كافية من الدراسات التحليلية التي توضح العوامل الرئيسية المتعلقة بفائدة البيانات المفتوحة المنشورة وتحلل حالات الاستخدام لمجموعات البيانات المفتوحة (3عينات). 2) إرفاق دليل استخدام الـ (API) الخاص بالبيانات المفتوحة.





5.14 جودة الخدمات الرقمية

5.14.1	وضع آلية لقياس جودة الخدمات الرقمية
الهدف	وضع معايير شاملة لقياس جودة الخدمات الرقمية من الناحية التقنية.
متطلبات التطبيق	1) تحديد المعايير وإطار العمل لجودة الخدمات الرقمية المناسبين لتوجهات الجهة وخدماتها الرقمية. 2) اعتماد المؤشرات التي تقيس المعايير المُختارة، على أن تكون تلك المؤشرات قابلة للقياس رقمياً في مجملها. 3) تحديد آلية وضع مستهدفات مستويات التشغيل والخدمة، وآلية قياسها.
مستند الإثبات	إرفاق وثائق المعايير وإطار العمل لجودة الخدمات الرقمية والمؤشرات التي تقيس هذه المعايير وآلية القياس وفق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.

5.14.2	استخدام النظم الرقمية لقياس جودة الخدمات الرقمية
الهدف	الاستفادة من الأنظمة الرقمية في مراقبة جودة الخدمات الرقمية بشكل فعال وفوري واتخاذ القرارات المناسبة حولها.
متطلبات التطبيق	1) تطوير النظم والأدوات الرقمية التي تقيس جودة الخدمات الرقمية وفقاً للمؤشرات والمعايير المعتمدة لديها. 2) تطوير شاشات المراقبة اللحظية لهذه المؤشرات. 3) إصدار التقارير الدورية الخاصة بجودة الخدمات الرقمية. 4) تزويد لجان الحوكمة المرتبطة بإدارة الخدمات وجودتها، ومناقشة النتائج بشكل دوري. 5) اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة لتحسين الخدمات بناءً على التقارير والنتائج المرفوعة للجان المختصة.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق العينات وصور الشاشات للنظم المستخدمة في قياس جودة الخدمات بما يثبت التزام الجهة بضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار. 2) عينة من القرارات ومحاضر الاجتماعات التي تثبت تفعيل آلية مراقبة جودة الخدمات واتخاذ القرارات المناسبة.

5.14.3	تحقيق التكامل في إدارة جودة الخدمات
الهدف	ربط إجراءات جودة الخدمات الرقمية بالإدارات والأنظمة ذات العلاقة.
متطلبات التطبيق	1) ربط خطط وممارسات الجودة بسياسات استمرارية الأعمال. 2) ربط التقارير والأعمال التصحيحية بممارسات إدارة البنية التحتية. 3) الاستفادة من تقارير وممارسات تجربة المستخدم. 4) تطوير آليات ربط قياسات جودة الخدمات تمهيداً لربطها مع الجهات ذات العلاقة.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) عينة من القرارات التصحيحية المشتركة بين إدارة جودة الخدمات الرقمية والإدارات الأخرى. 2) عينة من الدراسات التي أجريت على تقارير تجربة المستخدم، ورضا المستفيد. 3) ما يثبت استخدام النظم الرقمية التي تقبل الربط مع الجهات ذات العلاقة.

5.14.4 تطوير الخدمات ذات الأولوية

الهدف	تحديد الخدمات الرقمية ذات الأولوية ورفع مستوى نضجها.
متطلبات التطبيق	1) تحديد المستهدفات الاستراتيجية والتشغيلية لرفع معدلات استخدام كل خدمة من الخدمات الحكومية الرقمية المصنفة بأنها ذات أولوية (ينطبق هذا المعيار على جهات محدّدة أنظر الملحق رقم 7.7). 2) قياس معدلات استخدام كل خدمة مصنفة بأنها ذات أولوية، ورفع تقارير بشأنها.
مستند الإثبات	إرفاق التقارير التي تثبت متابعة الجهة على الخدمات ذات الأولوية والمتضمنة لمؤشرات معدلات استخدام هذه الخدمات.

5.15 الأنظمة والخدمات المشتركة

5.15.1 التخطيط للارتباط بالأنظمة والخدمات المشتركة

الهدف	الارتباط بالأنظمة والخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية الأخرى وفق دراسة وأهداف واضحة.
متطلبات التطبيق	1) دراسة وتحليل الأنظمة والخدمات الحكومية الأخرى ووضع خطة معتمدة للارتباط بهذه الأنظمة والخدمات حسب ما توجه به القرارات الحكومية وحسب الاحتياجات التي تحددها الجهة. 2) يجب أن تحتوي خطة الارتباط بالأنظمة والخدمات المشتركة على النقاط التالية: أ. قائمة بالأنظمة والخدمات المشتركة التي تم الارتباط بها والتي سيتم الارتباط بها مستقبلاً. ب. أهداف الجهة من عملية الارتباط بكل نظام أو خدمة من هذه الأنظمة والخدمات. ت. الخدمات التي سيتم تقديمها أو الاستفادة منها من خلال عملية الارتباط. ث. مجاميع البيانات التي يمكن الاستفادة منها من جرّاء الارتباط. ج. المسؤول عن عملية الارتباط سواء كان شخص أو لجنة أو وحدة إدارية. ح. الجدول الزمني لعملية الارتباط. 3) وضع آلية لمتابعة تنفيذ خطة الارتباط تحدد الجهة المعنية بالمتابعة والتقارير الدورية لمتابعة عمليات الارتباط. 4) وضع نماذج للتقارير الدورية الخاصة بمتابعة العمليات والبيانات والخدمات التي تتم من خلال الأنظمة والخدمات المشتركة.
مستند الإثبات	إرفاق خطة معتمدة للارتباط بالأنظمة والخدمات المشتركة تثبت التزام الجهة بدراسة وتحليل الأنظمة والخدمات الحكومية التي ترغب بالارتباط بها والتخطيط لعملية الارتباط وفق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.

5.15.2 تنفيذ الارتباط بالأنظمة والخدمات المشتركة

الهدف	تنفيذ خطط الارتباط بالأنظمة والخدمات المشتركة والعمل على تحقيق الأهداف من هذه العملية.
متطلبات التطبيق	1) تنفيذ خطط الارتباط وفق الآليات والجداول الزمنية المعتمدة، والحرص على تطوير وتحسين الخدمات المقدمة وذلك من خلال: • اعتماد خدمة النفاذ الالكتروني الموحّد مثل (نفاذ) للخدمات الرقمية التي تتطلب خصائص أو وظائف الهوية الرقمية. • اعتماد بوابات الدفع الإلكترونية المختلفة مثل (سداد) للخدمات الرقمية التي تحتاج خصائص أو وظائف التحصيل أو الدفع الإلكتروني 2) إصدار التقارير الدورية عن عمليات الارتباط بالأنظمة والخدمات المشتركة. 3) إصدار التقارير الدورية المتعلقة بأداء الخدمات والبيانات التي يتم تبادلها من خلال هذه الأنظمة والخدمات. 4) إتمام الارتباط بكافة الأنظمة والخدمات الحكومية وفق خطتها المعتمدة.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق العينات وصور الشاشات الكافية التي تثبت ارتباط الجهة بالأنظمة والخدمات المشتركة وفق الخطة المعتمدة لهذه العملية (3 عينات). 2) إرفاق عينة من التقارير الدورية المتعلقة بعمليات الارتباط ومتابعة الأنظمة والخدمات التي تم الارتباط بها بما يثبت التزام الجهة بتنفيذ الارتباط بكافة الأنظمة والخدمات حسب خطتها المعتمدة وبما يحقق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.

5.15.3 المتابعة المستمرة للأنظمة والخدمات المشتركة

الهدف	متابعة عمليات الارتباط بالأنظمة والخدمات المشتركة وتقارير الاستفادة من الربط.
متطلبات التطبيق	1) دراسة وتحليل التقارير الدورية ومدى تحقق أهداف الجهة من عمليات الارتباط التي تمت ومدى الاستفادة من البيانات المشتركة. 2) اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على التقارير الدورية المتعلقة بالأنظمة والخدمات المشتركة. 3) المتابعة المستمرة للأنظمة والخدمات الحكومية الجديدة ومدى أهمية الارتباط بها واتخاذ ما يلزم في هذا الصدد.
مستند الإثبات	إرفاق الوثائق والعينات من التقارير ومحاضر الاجتماعات والقرارات التي تثبت أن الجهة تقوم بمتابعة عمليات الارتباط وتستفيد منها وحققت الالتزام بهذا المعيار وفق ضوابط التطبيق المتعلقة به.

5.16 قنوات تقديم الخدمة

5.16.1	التخطيط لإتاحة وتحسين الخدمات من خلال القنوات الرقمية
الهدف	إتاحة الخدمات من خلال القنوات الرقمية ووضع الخطط اللازمة لذلك .
متطلبات التطبيق	1) إعداد خطة لإتاحة الخدمات للمستفيدين من خلال القنوات الرقمية المناسبة (شاملة لمركز الاتصال). 2) تحتوي الخطة على المكونات التالية: أ. قائمة بالخدمات التي سيتم إطلاقها من خلال القنوات الرقمية. ب. تحديد القنوات الرقمية المناسبة لإطلاق كل خدمة من الخدمات (الصوت، البريد، المحادثات الفورية، الفيديو للصم) ت. الجدول الزمني لإطلاق هذه الخدمات. ث. مؤشرات الأداء المعتمدة لقياس أداء كل خدمة من هذه الخدمات من خلال القنوات الرقمية (مقاييس أداء الأعمال التي تفيد الإدارات المسؤولة).
مستند الإثبات	إرفاق خطة إتاحة الخدمات للمستفيدين من خلال القنوات الإلكترونية المناسبة (شاملة لمركز الاتصال) والتي تثبت التزام الجهة بتحقيق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.

5.16.2	تنفيذ خطط إتاحة الخدمات على القنوات الرقمية وتحسينها
الهدف	متابعة إتاحة الخدمات عبر القنوات الرقمية المناسبة، وآليات متابعة تفاعل المستفيدين معها.
متطلبات التطبيق	1) تنفيذ خطة إتاحة الخدمات عبر القنوات الرقمية (شاملة لمركز الاتصال). 2) إصدار تقارير دورية عن عملية التقدم في تنفيذ الخطة. 3) متابعة الخدمات التي تم إطلاقها وإصدار التقارير الدورية عن مؤشرات الأداء المعتمدة لكل خدمة من الخدمات. وفي كل قناة من قنوات مركز الاتصال (الصوت، البريد، المحادثات الفورية، الفيديو للصم). 4) دراسة وتحليل التقارير الدورية الصادرة عن القنوات الرقمية وقياس رضا المستفيد. 5) اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على التقارير الدورية المتعلقة بقنوات تقديم الخدمة والعمل على تحسين مستوى الخدمات المقدمة. 6) دراسة وتحليل الخدمات بشكل مستمر ومدى إمكانية تقديمها من خلال مختلف القنوات الإلكترونية واتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين الخدمات وزيادة الاستفادة من القنوات الإلكترونية. 7) ربط الخدمات الرقمية بنظم قياس رضا المستفيدين بشكل آلي، وتجهيز آلية لإتاحة بياناتها واحصاءاتها تمهيداً لإتاحتها للجهات ذات العلاقة بشكل رقمي.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق العينات والتقارير الدورية وصور الشاشات الكافية التي تثبت تنفيذ الجهة لخطة إتاحة الخدمات على القنوات الرقمية (شاملة لمركز الاتصال) والتزامها بتحقيق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار. 2) إرفاق الوثائق والعينات الكافية من التقارير ومحاضر الاجتماعات والقرارات التي تثبت أن الجهة تقوم بدراسة وتحليل نتائج إتاحة الخدمات عبر القنوات الإلكترونية وتعمل على تحسينها وتلتزم بضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.

5.16.3	تكامل واتساق قنوات تقديم الخدمة
الهدف	تحقيق التكامل بين مختلف القنوات الرقمية التي تقدم الخدمات للمستفيدين.
متطلبات التطبيق	1) تحقيق التكامل بين قنوات تقديم الخدمة بما يمكن المستفيد من تنفيذ خدماته دون انقطاع من خلال مختلف القنوات المستخدمة لتقديم نفس الخدمة. 2) إتاحة الخدمات بشكل متسق عبر قنوات متعددة وفقاً لدراسة ملاءمة القنوات لشرائح المستخدمين ومدى إلمامهم بالتقنية. 3) تضمين مراكز رعاية العملاء كقنوات تقديم الخدمة وربطها بنظم إدارة علاقات العملاء.
مستند الإثبات	إرفاق الوثائق والعينات الكافية من شاشات القنوات الإلكترونية التي تثبت التزام الجهة بتحقيق التكامل بين القنوات الإلكترونية في تقديم الخدمات وفق ما يحقق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.





5.16.4	تطوير خطة دمج منصات الجهة
الهدف	وضع خطة عمل لتوحيد ودمج المنصات الخاصة بالجهة ضمن خطة عمل القطاع، والتعاون مع قائد المشعل في القطاع من أجل تقديم رحلة ميسرة للمستفيدين من المنصات.
متطلبات التطبيق	1) دراسة وتحليل الوضع الراهن لمنصات الجهة. 2) وضع خطة تصور للوضع المستقبلي للمشهد الرقمي للجهة. 3) الحصول على موافقة هيئة الحكومة الرقمية على التصور المستقبلي للدمج. 4) توقيع اتفاقية بين هيئة الحكومة الرقمية والجهة لتحديد آلية الدمج ومسارات العمل وتاريخ التنفيذ لكل مسار. 5) وضع آلية لمتابعة تنفيذ خطة الدمج تحدد الجهة المعنية بالمتابعة والتقارير الدورية لمتابعة عمليات الدمج. 6) وضع نماذج للتقارير الدورية الخاصة بمتابعة عمليات الدمج. ملاحظة: ينطبق هذا المعيار على جهات محدّدة (أنظر الملحق رقم 7.7).
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق دراسة الوضع الراهن لمنصات الجهة والوضع المستقبلي للمشهد الرقمي. 2) إرفاق محضر أو اتفاقية مع هيئة الحكومة الرقمية بما يثبت وجود منصات الجهة ضمن خطة الدمج للجهة أو القطاع. 3) إرفاق الخطة المعتمدة لدمج المنصات.




5.17 مشاركة المستفيد

5.17.1	إتاحة القنوات لمشاركة المستفيدين
الهدف	إتاحة قنوات مناسبة للمستفيدين لمشاركة مرئياتهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم على الخدمات التي يحصلون عليها من الجهة.
متطلبات التطبيق	1) توفير القنوات الإلكترونية اللازمة والملائمة للمستفيدين والتي تمكنهم من مشاركة آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول الخدمات المقدمة. 2) تحفيز المستفيدين على المشاركة وإبداء الرأي عن مستوى تقديم الخدمات. 3) الاستطلاع بشأن اللوائح والأنظمة والسياسات من خلال منصة استطلاع يشمل (الطرح والاعلان، التنفيذ، النتائج والقرار). 4) الاستشارات بالقرارات ذات الأثر العالي على المستفيدين من خلال منصة تفاعل ومنصة الجهة. 5) وضع آلية معتمدة للاستفادة من آراء ومشاركات المستفيدين، تشمل: • تطوير مسار عمل لملاحظات المستفيدين وفقاً للتصنيفات المختلفة. • تحديد مؤشرات أداء للرد على الملاحظات وإشعار المستفيد بالوقت المطلوب لدراسة الملاحظة أو المقترح.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق الآلية المعتمدة لدى الجهة للاستفادة من مشاركات المستفيدين (تشمل مسارات العمل المتبعة في معالجة الملاحظات والمقترحات ومؤشرات الأداء). 2) إرفاق عينات كافية من القنوات التي أتاحتها الجهة لمشاركة المستفيدين والتي تحقق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.

5.17.2	متابعة مشاركات المستفيدين وتحقيق الالتزام بالاستجابة لملاحظات المستفيدين
الهدف	متابعة القنوات المخصصة لمشاركة المستفيدين بشكل مستمر ورصد الآراء والاستجابة لملاحظاتهم.
متطلبات التطبيق	1) المتابعة المستمرة والدورية لمشاركات المستفيدين وآرائهم، والحرص على: • إشعار المستفيد برقم مرجعي للملاحظة أو المقترح. • إشعار المستفيد بنتائج الدراسة للملاحظة أو الطلب. 2) إصدار التقارير التي ترصد مشاركات وآراء المستفيدين ودراستها وتحليلها. 3) رصد كافة الآراء والمشاركات والشكاوى والمقترحات.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق العينات والتقارير الدورية وصور الشاشات الكافية التي تثبت المتابعة المستمرة من قبل الجهة لمشاركات المستفيدين والتزامها بتحقيق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار. 2) إرفاق التقارير للإشعارات الصادرة للمستفيدين والتي تشمل على الرقم المرجعي للملاحظة والوقت المتوقع للرد والنتيجة النهائية بعد دراسة الملاحظة.

5.17.3	الاستفادة من مشاركات المستفيدين
الهدف	الاستفادة من مشاركات المستفيدين في عملية صنع القرار وإطلاق الخدمات وتحسينها.
متطلبات التطبيق	1) الأخذ بالاعتبار لآراء المستفيدين، وتشجيعهم باستمرار على المشاركة في كافة مراحل تصميم الخدمات الحكومية الرقمية. 2) دراسة وتحليل التقارير الدورية الواردة من مختلف القنوات المخصصة لمشاركات المستفيدين. 3) الاستفادة من المشاركات المقدمة من المستفيدين في عملية تطوير وتحسين الخدمات المقدمة واتخاذ القرارات اللازمة بناءً على هذه الآراء والخبرات.
مستند الإثبات	إرفاق الوثائق والعينات الكافية من التقارير ومحاضر الاجتماعات والقرارات التي تثبت أن الجهة تستفيد من مشاركات المستفيدين وتلتزم بضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.

5.18 تعزيز العلاقة مع المستفيد

5.18.1	تطوير برنامج تعزيز العلاقة مع المستفيد
الهدف	تطوير البرامج المتعلقة بتعزيز العلاقة مع المستفيدين من الخدمات وأساليب التسويق المناسبة للخدمات والمنتجات الرقمية.
متطلبات التطبيق	1) برنامج معتمد لتسويق خدمات الجهة وتعزيز علاقتها مع المستفيدين بمختلف تصنيفاتهم بحيث يراعي نوعية القنوات التي تقدم الخدمات من خلالها. 2) يتضمن البرنامج الخاص بتعزيز العلاقة مع المستفيد النقاط التالية: أ. قائمة الخدمات التي تهدف الجهة لتسويقها، أخذا بالاعتبار الخدمات الرقمية ذات الأولوية. ب. الفئات المستهدفة من خطة تعزيز العلاقة وتسويق الخدمات. ت. القنوات الإلكترونية المستخدمة في عمليات التسويق وتعزيز العلاقة. ث. الوسائل والفعاليات التي سيتم القيام بها بهدف التسويق وتعزيز العلاقة مع المستفيد. ج. الجدول الزمني المعتمد لإقامة هذه الفعاليات. ح. مؤشرات الأداء التي سيتم من خلالها قياس مدى نجاح هذه الفعاليات. خ. التقارير الدورية التي سيتم إصدارها عن هذه الفعاليات. 3) تطوير سياسة اعرف عميلك (KYC) بما يضمن عملية التحقق من هوية العُملاء وتقييم مدى ملاءمتها، إلى جانب المخاطر المحتملة للنوايا غير القانونية تجاه علاقة العمل.
مستند الإثبات	إرفاق وثيقة البرنامج المعتمد لتعزيز العلاقة مع المستفيد والذي يثبت التزام الجهة بضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.

5.18.2	تنفيذ برنامج تعزيز العلاقة مع المستفيد
الهدف	تنفيذ البرامج المعتمدة لتعزيز العلاقة مع المستفيد عبر مختلف القنوات الرقمية والوسائل المناسبة.
متطلبات التطبيق	1) تنفيذ البرامج المعتمدة لتعزيز العلاقة مع المستفيد وتسويق الخدمات الرقمية للجهة. 2) رصد وقياس مؤشرات الأداء المعتمدة التي تقيس مستهدفات برنامج تعزيز العلاقة مع المستفيد ومدى تحقيقه للأهداف المأمولة. 3) إصدار التقارير الدورية التي ترصد مدى التقدم في انجاز برامج تعزيز العلاقة مع المستفيد. 4) تحليل ودراسة التقارير الدورية الناتجة عن تنفيذ برنامج تعزيز العلاقة مع المستفيد والاستفادة منها في تطوير أنشطتها التسويقية وتحسين مستوى خدماتها المقدمة واتخاذ القرارات المناسبة في هذا الصدد. 5) استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة – ما أمكن - لتقييم رضا مستخدمي المنصة وتحسين تصميم وتقديم الخدمات المقدمة للجهات المستفيدة. 6) إشراك أصحاب المصلحة من شركات القطاع الخاص والجهات الحكومية الأخرى – إن لزم الأمر - لمشاركة الأفكار والآراء الابتكارية المختلفة للمساهمة في تصميم نماذج وخدمات أعمال جديدة تخدم مستخدمي المنصة حسب نطاقها وخصائصها.
مستند الإثبات	إرفاق العينات والتقارير الدورية والصور الكافية التي تثبت التزام الجهة بتنفيذ برنامجها المعتمد لتعزيز العلاقة مع المستفيد وفق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار، بما يشمل جميع المنتجات والمنصات (سواء للأفراد أو الجهات).

5.18.3	التعاون في مجال تعزيز العلاقة مع المستفيد
الهدف	تحقيق التعاون والتكامل مع الجهات الحكومية الأخرى فيما يتعلق بتعزيز العلاقة مع المستفيد.
متطلبات التطبيق	1) تحقيق التعاون مع الجهات الحكومية الأخرى في مجال تسويق الخدمات المشتركة والعمل على تعزيز العلاقة مع المستفيدين من خلال التكامل في البرامج والأنشطة المتعلقة بالخدمات المشتركة. 2) القيام بحملات ترويجية مشتركة مع الجهات الحكومية المرتبطة معها في الخدمات التي تقدمها وتضمين هذه الأنشطة ضمن برامج تعزيز العلاقة مع المستفيد.
مستند الإثبات	إرفاق الوثائق والعينات الكافية من التقارير ومحاضر الاجتماعات والقرارات التي تثبت أن الجهة التزمت بتحقيق التعاون والتكامل مع الجهات الأخرى في مجال تسويق الخدمات وتعزيز العلاقة مع المستفيد وفق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.

5.19 تجربة المستفيد

5.19.1	وضع أسس مركزية المستفيد
الهدف	وضع أسس مركزية المستفيد لضمان الاستخدام الأمثل للخدمات الحكومية الرقمية وتبنيها من قبل المستفيدين.
متطلبات التطبيق	1) وضع السياسات الممكنة لتبني مفهوم مركزية المستفيد في تقديم الخدمات الحكومية الرقمية، مثل «سياسة الوصول إلى المعلومات والخدمات الحكومية الرقمية» وسياسة «المشاركة الالكترونية» ونشرها في القنوات التي يتم من خلالها تقديم الخدمات الحكومية الرقمية مع مراعاة شموليتها ووضوح صياغتها وطريقة عرضها. 2) وضع استراتيجية لتقديم الخدمات الرقمية تراعي مفهوم مركزية المستفيد، ووضع ما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية من خطط أو برامج وآليات لمتابعة التنفيذ.
مستند الإثبات	إرفاق السياسات والاستراتيجيات الداعمة لتبني مفهوم مركزية المستفيد في تقديم الخدمات الحكومية الرقمية.

5.19.2	تحديد رؤية الجهة لتجربة المستفيد
الهدف	تحديد رؤية واضحة لتجربة المستفيد الرقمية.
متطلبات التطبيق	1) وجود رؤية لدى الجهة لقياس وتحسين تجربة المستفيد. 2) تحديد قائمة مؤشرات الأداء المرتبطة بقياس وتحسين تجربة المستفيد. 3) وجود معايير واضحة لدى الجهة لتقييم تجربة المستفيد تحتوي على الآتي: أ. سهولة الوصول للخدمة. ب. تطابق مستوى الخدمة في كافة القنوات. ت. مدى الاهتمام بالمحتوى. ث. سهولة الاستخدام. ج. أهمية الخدمة ومدة الاستفادة للمستفيد. ح. الموثوقية.
مستند الإثبات	إرفاق وثيقة معتمدة تحدد رؤية الجهة لتجربة المستفيد وتحدد المؤشرات المعتمدة لتحقيق هذه الرؤية وفق ما تحدده ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.

5.19.3	دراسة تجربة المستفيد لتحسينها
الهدف	دراسة تجربة المستفيد بغرض العمل على تحسينها، ووضع المستهدفات القياسية لذلك.
متطلبات التطبيق	1) القيام بدراسة أولية لتجربة المستفيد الرقمية بهدف التحسين. 2) تصميم الخدمات بناء على رحلة حياة المستفيد وتطوير الشخصيات وخرائط الرحلات للمستخدمين وبناء أحداث الحياة والرحلات الخاصة بهم. 3) وضع أهداف من عملية التحسين بناءً على دراسة تجربة المستفيد وتقييم الرضا. 4) تحديد قائمة الأدوات التي تستخدم لقياس تجربة المستفيد. 5) وضع مؤشرات أداء لقياس مستوى تبني الممارسات المرتبطة بمركزية المستفيد، وتطوير تجربة المستفيد داخل الجهة الحكومية. 6) تبني منهجيات لقياس أثر تطبيق ممارسات مركزية المستفيد وتطوير تجربة المستفيد. 7) إصدار أدلة ونشرات حول آلية استخدام الخدمات.
مستند الإثبات	تقديم كلاً مما يلي: 1) إرفاق وثيقة معتمدة تثبت قيام الجهة بدراسة تجربة المستفيد الرقمية وأنها قد التزمت بضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار. 2) وثائق تثبت دراسة الجهة لشخصيات العملاء ورحلة العميل ورصد الصعوبات (Pain Points) وفرص التحسين ووضع الخطط التحسينية وتطبيقها بشكل مستمر.

5.19.4	تطبيق الأدوات الرقمية الخاصة بقياس ومتابعة تجربة المستفيد
الهدف	تطبيق الأدوات الرقمية في عملية قياس ومتابعة تجربة المستفيد.
متطلبات التطبيق	1) أن يكون لدى الجهة أدوات لمتابعة مؤشرات الأداء التي تم إعدادها. 2) القيام بالمقارنات وفقاً لمعايير تقييم تجربة المستفيد للخدمات المحسنة قبل وبعد التحسين. 3) أن يكون لدى الجهة الأداة التي تسمح بإنشاء تقارير رضا المستفيد عن تلك الخدمات.
مستند الإثبات	إرفاق الوثائق والعينات الكافية من التقارير وشاشات الأدوات المستخدمة في قياس رضا المستفيد ومتابعة مؤشرات الأداء التي تثبت التزام الجهة بتطبيق الأدوات الرقمية الخاصة بقياس ومتابعة تجربة المستفيد وفق ضوابط التطبيق المتعلقة بهذا المعيار.

5.19.5	استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة الخاصة بقياس تجربة المستفيد
الهدف	استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة لقياس تجربة المستفيد بشكل مباشر وغير مباشر.
متطلبات التطبيق	1) تستخدم الجهة التقنيات المتقدمة اللازمة لقياس تجربة المستفيد بطرق مباشرة وغير مباشرة. 2) إصدار تقارير تفصيلية دورية لبعض نتائج تطبيق تلك التقنيات والأنظمة المتقدمة.
مستند الإثبات	عينة توضح توظيف التقنيات المستخدمة في قياس تجربة المستفيد بطرق مباشرة وغير مباشرة.





6. التعريفات

يقصد بالألفاظ والعبارات الآتية – أينما وردت في هذه الوثيقة – المعاني المبينة أمام كل منها، ما لم يقتض السياق خلاف ذلك:

م	المصطلح	التعريف
1	**الهيئة**	هيئة الحكومة الرقمية.
2	**الحكومة الرقمية**	دعم العمليات الإدارية والتنظيمية والتشغيلية داخل القطاعات الحكومية – وفيما بينها – لتحقيق التحول الرقمي وتطوير وتحسين وتمكين الوصول بسهولة وفاعلية للمعلومات والخدمات الحكومية.
3	**التحول الرقمي**	تحويل نماذج الأعمال وتطويرها بشكل استراتيجي، لتكون نماذج رقمية مستندة على بيانات وتقنيات وشبكات الاتصال.
4	**قياس التحول الرقمي**	عملية تقييم تستند على منهجية محددة تستهدف الجهات الحكومية لتشخيص وضعها الراهن ومتابعة تطور رحلتها في التحول الرقمي وفق أفضل الممارسات والمعايير بما يساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.
5	**الجهات الحكومية**	الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والمجالس والمراكز الوطنية، وما في حكمها.
6	**السياسات**	تعمل على تحديد السياق أو طريقة العمل لإرشاد وتحديد الخطوات الحالية والمستقبلية، كما تحدد المطلوب من الجهات الحكومية من خلال المبادئ التي تضمنتها السياسات المطورة، ويكون لغالبية السياسات معايير مرتبطة بها توفر المزيد من المعلومات للجهات الحكومية.
7	**المعايير**	مجموعة من المقاييس والقواعد والضوابط المنظمة للعمليات والمهمات ذات العلاقة بالحكومة الرقمية التي تعتمدها الهيئة.
8	**الضوابط**	الاشتراطات التي يجب على الجهات الحكومية أن تمتثل لها والذي يجب عليها القيام به لتحقيق ما ورد في السياسة المرتبطة بها من مستهدفات وأحكام عامة.
9	**الأدلة الاسترشادية**	توفّر أمثلةً توضح للجهات الحكومية آلية تطبيق السياسات والمعايير.
10	**البنية المؤسسية**	هي ممارسات وضوابط لدراسة الوضع الحالي للجهة الحكومية، وبناء خارطة الطريق للتحول إلى الوضع المستقبلي لتحقيق المواءمة بين قطاع الأعمال (الخدمات والإجراءات) وتقنية المعلومات (البيانات، والتطبيقات، والبينة التحتية) والأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.
11	**استمرارية الأعمال**	قدرة الجهة على مواصلة تقديم أنشطتها ذات الأولوية على مستويات محددة سلفًا بعد حدوث انقطاع.
12	**خطة استمرارية الأعمال**	معلومات موثّقة لتوجيه الجهة بخصوص الاستجابة لأي انقطاع واستعادة واستئناف عملية تقديم المنتجات والخدمات وفق أهدافها المتعلقة باستمرارية الأعمال.

م	المصطلح	التعريف
13	هندسة الإجراءات	إعادة تصميم العمليات والإجراءات والأعمال التي تقدمها المؤسسة أو الجهة بهدف إحداث تطوير فيما يتعلق بالجودة، وسرعة الإنجاز، والتكلفة، والخدمة وبما يتماشى مع رؤية المؤسسة، وقد تتطلب عملية هندسة الإجراءات إعادة هيكلة وترتيب كامل المؤسسة أو جزء منها بما في ذلك إنشاء أو إغلاق وحدات تنظيمية بأكملها.
14	توثيق الاجراءات	هي عمليات يتم من خلالها تحديد خطوات الإجراءات للخدمات المقدمة ورسم وتمثيل هذه الإجراءات بغية دراستها وتحليلها وتطوير أدائها.
15	تحسين الإجراءات الإدارية (BPI)	هي عمليات منظمة تستخدمها المؤسسة أو الجهة لتطوير الإجراءات والخدمات التي تقدمها وجعلها أكثر كفاءة وإنتاجية.
16	إدارة التغيير	هي عمليات وإجراءات منظمة تفرضها متطلبات تطبيق نظام أو خطة جديدة لنقل الأفراد أو المؤسسات من وضعهم الراهن إلى وضع أفضل، ويتم ذلك عبر خطوات محددة ومدروسة تأخذ بالاعتبار طبيعة المؤسسة وقابليتها للتطوير والظروف المحيطة، وعادة ما يمرّ التغيير عبر ثلاث خطوات رئيسية هي التحضير للتغيير وإدارة التغيير وديمومة التغيير.
17	أنظمة إدارة الموارد الحكومية (GRP/ERP)	هي عبارة عن أنظمة حاسوبية متكاملة مكونة من مجموعة من الأنظمة الفرعية (وحدات) كأنظمة المشتريات والموارد البشرية والمالية وغيرها، وتقوم هذه الأنظمة بإدارة كافة الإجراءات والبيانات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة أو الجهة بطريقة آلية ومنسقة ترفع من الكفاءة والإنتاجية وتوحد الموارد وتزيد من دقة البيانات.
18	بنية البيانات	مجموعة النماذج والسياسات والأنظمة والمعايير التي تحكم البيانات التي يتم جمعها، وكيفية تخزينها وترتيبها وتكاملها واستخدامها في المؤسسة أو الجهة.
19	البيانات المفتوحة	البيانات التي يمُكن لأي فرد استخدامها بحرية ودون قيود تقنية أو مالية أو قانونية وأيضًا إعادة استخدامها ونشرها مع مراعاة متطلبات الرخصة القانونية التي تم نشر هذه البيانات بموجبها.
20	مجاميع البيانات	عبارة عن مجموعة من البيانات، وغالبًا ما تتطابق مجموعة البيانات مع محتويات جدول قاعدة بيانات واحد أو مصفوفة بيانات إحصائية واحدة، حيث يمثل كل عمود في الجدول متغيراً معيناً، ويمثل كل صف في الجدول عنصراً واحداً في مجموعة البيانات المعنية.
21	أنظمة دعم القرار	هي أنظمة معلومات تهدف إلى دعم عملية صنع القرار في المؤسسة أو الجهة من خلال ربط البيانات والنماذج التحليلية المعقدة وأدوات تحليل البيانات، وتعمل هذه الأنظمة على مساعدة متخذي القرار في اتخاذ القرارات الصحيحة والسريعة التي يصعب التنبؤ بها، إضافة إلى ذلك، فإن لدى أنظمة دعم القرار القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.
22	قناة التكامل الحكومية (GSB)	منصة موحدة للاستفادة من الخدمات والبيانات الحكومية المشتركة والمحدثة باستمرار، لتحقيق الترابط بين الجهات الحكومية بشكل سريع وآمن.
23	الخدمة الرقمية	مجموعة من الإجراءات الرقمية المرتبطة ببعضها البعض لأداء وظيفة كاملة تقدم من الجهة الحكومية للمستفيد من خلال القنوات الرقمية مثل البوابات الإلكترونية وتطبيقات الأجهزة الذكية، وتكون ذات مخرج رئيسي واحد معرف ومحدد، ويمكن أن ترتبط مجموعة من الخدمات ببعضها البعض لتكوين منتج رقمي. مثل: إصدار الجواز وتجديد الجواز وتجديد رخصة قيادة و الاستعلام عن المخالفات المرورية و تجديد الهوية الوطنية.
24	قنوات تقديم الخدمة	يقصد بها جميع القنوات التي يمكن للجهة تقديم الخدمات من خلالها، على سبيل المثال: مقر الجهة، البوابة الإلكترونية، أو الرد الآلي، أو تطبيقات الأجهزة الذكية، أو مراكز (أكشاك) الخدمة.

م	المصطلح	التعريف
25	**خدمة الثقة الرقمية**	أي خدمة الكترونية تهدف الى التحقق من صحة وسلامة التعامل الالكتروني وهوية المتعاملين، ويشمل ذلك (التوقيع الرقمي، الختم الرقمي والختم الزمني) وغيرها.
26	**الأنظمة والخدمات المشتركة**	الأنظمة الالكترونية والخدمات المقدمة من جهات حكومية، وتستهدف جهات حكومية أخرى، لتقديم خدمات وحلول حكومية مشتركة، يمكن الارتباط بها والاستفادة منها لتعزيز تطبيق مفهوم الحكومية الشاملة، وتقديم خدمات حكومية تركز على المستفيد، وتكون متسقة، وميسرة، ومتكاملة، وتتجنب الازدواجية.
27	**منصات الحكومة الشاملة**	هي منصات رقمية تطبق مفهوم الحكومة الشاملة من خلال الارتباط والاستفادة من الأنظمة الإلكترونية والخدمات الحكومية المشتركة لتقديم خدمات حكومية تركّز على المستفيد، وتكون متّسقة، وميسّرة، ومتكاملة وتتجنب الازدواجية والعمل بشكل منعزل عن القطاعات الحكومية الأخرى.
28	**الحكومة الشاملة**	هي نهج شامل يهدف إلى توحيد الجهود بين الإدارات والجهات الحكومية المختلفة للوصول إلى هدف موحد.
29	**المشاركة الإلكترونية**	التفاعل والمشاركة الرقمية التي تسمح للمستفيدين بالتعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم ومقترحاتهم في مواضيع محددة مرتبطة بالمجتمع، ويشمل ذلك سعي الجهات الحكومية إلى سماع صوت المستفيدين وتقوية مشاركتهم، وذلك لتحسين الخدمات الحكومية المتمحورة حول احتياجات المواطن.
30	**تجربة المستفيد**	تفاعل المستفيد مع الجهة الحكومية خلال جميع مراحل تقديم الخدمة، وذلك من خلال اعتماد مبادئ التصميم الإبداعي والتفاعلي والمرئي، وسهولة الوصول والاستخدام، لضمان استدامة العلاقة واستمراريتها.
31	**المستفيد**	المواطن، أو المقيم، أو الزائر، أو الجهات الحكومية، أو منظمات القطاع الخاص أو غير الربحي داخل المملكة وخارجها التي بحاجة إلى التفاعل مع جهة حكومية للحصول على أي من الخدمات المقدمة. ويشمل تعريف المستفيد، لأغراض تطبيق هذه الوثيقة، المستفيد الداخلي والذي يغطي الموظفين والعاملين بالجهة الذين بحاجة إلى التفاعل مع الجهة الحكومية نفسها للحصول على أي من الخدمات المقدمة داخليا.

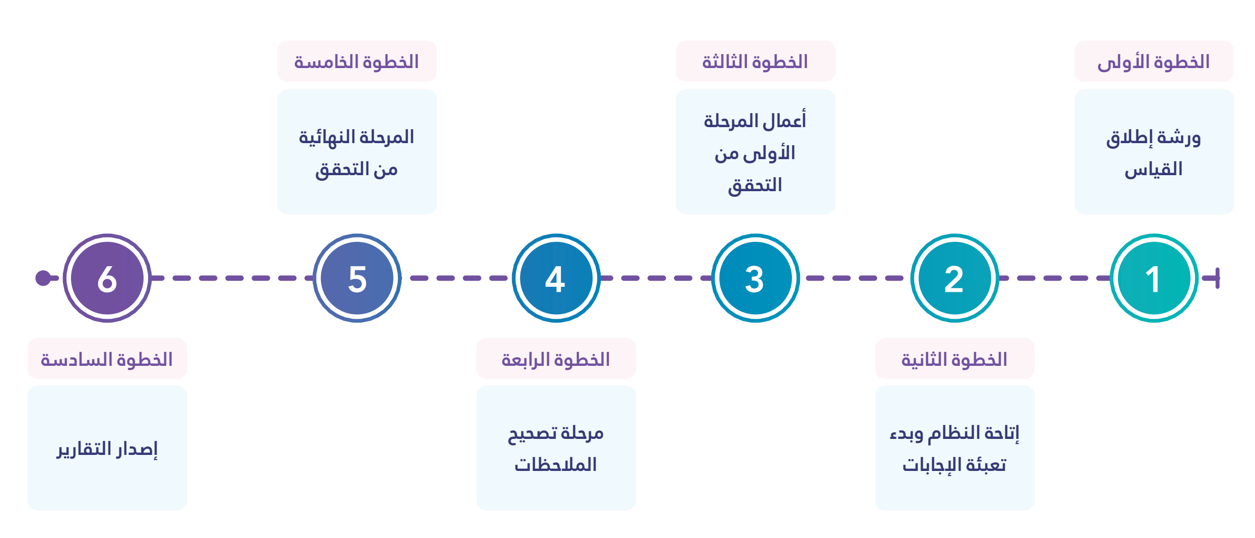




7. الملحقات

7.1 آلية القياس

يأتي قياس التحول الرقمي 2023 ليعمل على قياس مدى الالتزام بالمعايير ومتطلبات التطبيق ذات العلاقة بالتحول الرقمي، وتحديد مستوى الالتزام لكل معيار من معايير التحول الرقمي. ويتم تنفيذ دورة القياس (الشكل 1) مع الجهات الحكومية وفقاً للخطوات الآتية:



شكل 1: دورة القياس

1) ورشة إطلاق القياس:

يتم إطلاق القياس من خلال ورشة عمل تعريفية بالمنهجية المتبعة حيث سيتم دعوة كافة ممثلي الجهات الحكومية المشمولة لحضور ورشة العمل والاطلاع على مستجدات دورة القياس والتعرف على المنهجية المتبعة، والإجابة على الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بالقياس خلال الورشة.

2) إتاحة النظام وبدء تعبئة الإجابات:

يتم إتاحة نظام القياس الإلكتروني لضابط الاتصال أو من ينوب عنه في الجهات الحكومية للاطلاع على بطاقات الالتزام وبدء الإجابة عليها وإرفاق الشواهد المطلوبة لبطاقات الأسئلة، حيث توضح بطاقة السؤال كافة التفاصيل ابتداء بالمعيار والسند النظامي والشواهد المطلوبة وخيارات الإجابة، مع الأخذ بالإعتبار الإشتراطات التالية الواجب توفيرها في المرفقات المطلوبة لمستندات الإثبات.

الاشتراطات:

- يُشترط في الاستراتيجيات والخطط المرفقة أن تكون سارية ومعتمدة، وأن تتضمن كافة العناصر والمكونات الواجب توفرها في الخطة المعنية وفقاً لأفضل المُمارسات.
- يُشترط في القرارات والتوجيهات المرفقة أن تكون نافذة وسارية وصادرة ومعتمدة من صاحب الصلاحية في الجهة.
- يُشترط في التقارير المرفقة أن تكون صادرة عن الإدارة المعنية ومتضمنة لكافة المعلومات المُشار إليها في طلب التقرير.
- يُشترط في الدراسات والاستطلاعات المرفقة أن يكون موضح بها المنهجيات المتبعة في عمليتي جمع وتحليل البيانات وأن تتضمن النتائج والتوصيات المترتبة عليها.
- يُشترط في المنهجيات والسياسات والضوابط والمعايير أن تكون سارية ومعتمده ومُطبقة في الجهة وأن تكون مُعدة وفقاً لأفضل الممارسات.
- يُشترط في صاحب الصلاحية أن يكون المسؤول عن محتوى الوثيقة، ويُعتبر المالك لها، وبتوقيعه ووضع اسمه تعتبر الوثيقة معتمدة.

3) أعمال المرحلة الأولى من التحقق:

تشـمل هـذه المرحلة عملية التدقيق والتقييم وفقاً للآلية التي تـم وضعها للتحقـق، وتتـم عملية التحقـق بواسـطة فريق متخصـص لإجابات الجهات الحكومية والاطـلاع علـى الشـواهد المرفقـة في كل بطاقـة وإدراج الملاحظات إن وجـدت في حقـل الملاحظات أسـفل كل بطاقة التزام ليتـم الاطـلاع عليها مـن قبـل ضبـاط الاتصال أو مـن يمثلـه في الجهات الحكوميـة المسـتهدفة وتشـمل الملاحظـات الإشـارة إلى الشـواهد الإضافيـة المطلوبـة أو الإشـارة إلى عـدم تحقيـق المرفقـات لمعايير الالتزام المطلوبـة.

4) مرحلة تصحيح الملاحظات:

يتـم إعطـاء فـترة إضافيـة للجهات الحكوميـة لمعالجـة الملاحظـات التـي أدخلها الفريـق، والاطـلاع علـى التعليقـات لـكل بطاقـة سـؤال وإرفـاق المطلـوب مـرة أخـرى إن تطلـب الأمـر.

5) المرحلة النهائية من التحقق:

يتم في هذه المرحلة التدقيق والتقييم النهائي لإجابات الجهات الحكومية والملاحظات النهائية لتلك الجهات التي شاركت بالقياس.

6) إصدار التقارير:

بعـد الانتهاء مـن تدقيـق النتائـج، يتـم اصـدار تقاريـر الجهـات المشـاركة بعـد معالجـة الملاحظـات الـواردة حـول التقييـم، حيـث تتضمـن التقاريـر مسـتويات ونسـب الالتـزام، ومحتـوى تفصيلـي حـول مقارنـات النتيجـة الاجمالية للجهـة مع الجهات الأخـرى، وتكـون متاحـة علـى النظـام المخصـص لذلـك، حيـث تتـم مخاطبـة المسـؤول الأول في الجهـة بالنتيجـة، والرفـع للمقـام السـامي الكريـم بنتائـج الجهـات الحكوميـة.

7.2 آلية التحقق من الالتزام

يقوم الفريق المعني بالقياس بالاطلاع على الوثائق والمرفقات من خلال النظام الإلكتروني للقياس، ويحدد الطرق الثانوية المناسبة للتحقق إن تطلب الأمر، وتنحصر طرق التحقق في الآتي:

- ما يتم إرفاقه من الجهة الحكومية عبر النظام الإلكتروني للقياس.
- الزيارات الميدانية (إن لزم الأمر).
- ما يرِد من الجهات المختصة من تقارير تفصيلية.
- الاجتماعات الافتراضية.

ويتم تحديد مستويات الالتزام بالمعيار من خلال إحدى مستويات الالتزام (الشكل 2) الآتية:



الشكل 2 : مستويات الالتزام

7.3 الإبداع في التحول الرقمي



تهدف النماذج الإبداعية والمبتكرة في معايير التحول الرقمي إلى رفع مستوى التميز والإبداع في رحلة التحول الرقمي وابراز أثر التطبيق الأمثل لمعايير التحول الرقمي للجهة الحكومية، بالإضافة إلى تمكين وتسريع التحول الرقمي بتوثيق ونشر أفضل النماذج والحلول الرقمية الإبداعية وتحفيز الجهات الحكومية لاستخدام التقنيات الناشئة في خلق فرص تطويرية وإبداعية في القطاع الحكومي، وتعزيز الاستثمار في الإبداع والابتكار الرقمي في الجهات الحكومية.

آلية تقديم النماذج الإبداعية

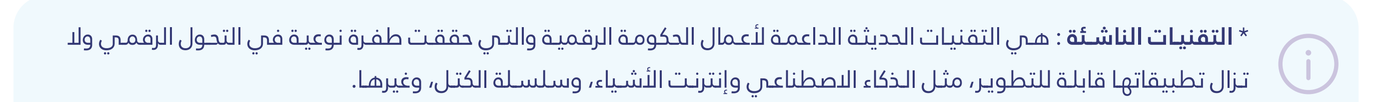
1. يتم استقبال 3 نماذج إبداعية لكل جهة كحد أقصى.
2. يتم استبعاد النماذج غير المحققة لاشتراطات القبول.
3. يتم تعبئة النماذج الإبداعية على نظام قياس في القسم الخاص بالإبداع مع استيفاء جميع المتطلبات.

اشتراطات تقديم النماذج الإبداعية

1. ألا يكون قد سبق تقديمه في دورات قياس الماضية.
2. أن يكون النموذج الإبداعي مطبق فعليا.
3. ألا يكون مضى على تنفيذ النموذج الإبداعي أكثر من 5 سنوات.
4. توظيف التقنيات الناشئة* في النموذج الإبداعي.
5. استكمال بيانات النموذج الإبداعي في النظام.

معايير تقييم النموذج

1. نوعية النموذج الإبداعي.
2. أثر تطبيق النموذج الإبداعي.
3. ارتباط النموذج الابداعي بأحد محاور معايير التحول الرقمي.
4. نضج الفكرة الإبداعية.



* **التقنيات الناشئة** : هي التقنيات الحديثة الداعمة لأعمال الحكومة الرقمية والتي حققت طفرة نوعية في التحول الرقمي ولا تزال تطبيقاتها قابلة للتطوير، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، وسلسلة الكتل، وغيرها.





7.4 آلية الاستفسار أو طلب استشارة

- **الملاحظات المتعلقة بالنظام، والاستفسارات حول المنهجية:**

في حال وجود طلب أو استفسار من قبل أحد الجهات الحكومية فإن الإجراء والآلية المتبعة للتعامل مع هذه الطلبات تتم وفق الآتي:

ضابط الاتصال بالجهة الحكومية أو المفوض من قبل الجهة

القنوات الرسمية

نظام القياس	مركز آمر	
استفسارات فنية متخصصة / تحتاج التنسيق مع الفريق الاستشاري للدراسة والرد	**استفسارات عامة** تسجيل دخول - منح أو تفويض الصلاحيات	**استفسارات تقنية** متخصصة / تحتاج التنسيق مع الفريق

يتم رفع الطلب أو البلاغ من خلال القنوات المعدة لهذا الغرض وهي:

- نظام القياس الإلكتروني / نظام الرسائل.
- مركز تفاعل المستفيدين (آمر) على الرقم الموحد (199099).

ويتم الرد على هذه الطلبات والاستفسارات خلال ثلاثة أيام عمل.

- **الملاحظات على تقييم الالتزام بالمعايير:**

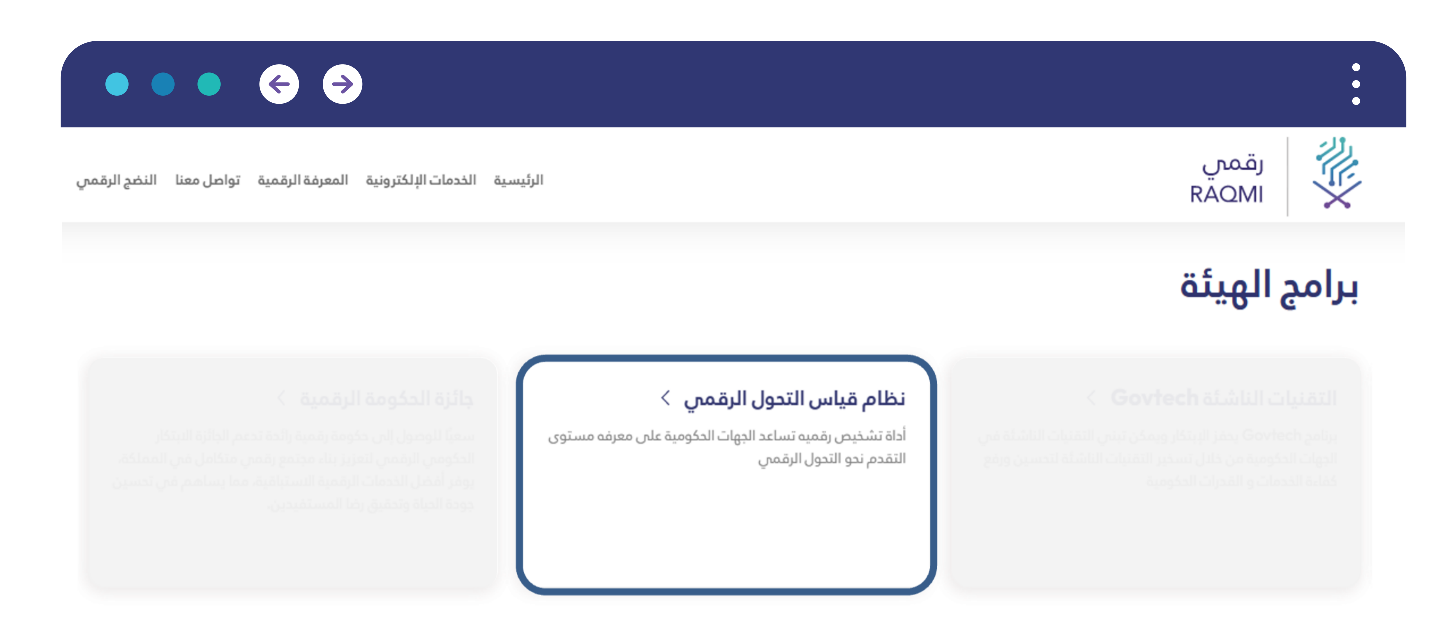
يحق للجهة الاعتراض على تقييم التزامها بالمعايير **خلال مرحلة تصحيح الملاحظات** حسب الخطة الزمنية لدورة القياس، ويكون ذلك عبر القنوات الرسمية المحددة أعلاه، على أن تتضمن ما يلي:

- رقم المعيار أو الضابط.
- نص الاعتراض.
- الإشارة إلى الشواهد على تحقيق المعيار، بحيث يكون كل شاهد من هذه الشواهد مشمول بالمرفقات المرفوعة بالنظام.





- تسجيل الدخول للنظام



للدخول إلى نظام القياس عن طريق رمز الاستجابة السريعة QR Code أو من خلال الرابط التالي:

https://raqmi.dga.gov.sa/







7.5 الأوامر السامية وقرارات مجلس الوزراء والتعاميم ذات العلاقة

الأوامر السامية وقرارات مجلس الوزراء

الأمر السامي
رقم (8189/م ب) وتاريخ 1426/06/9هـ
بشأن تشكيل لجان للتعاملات الإلكترونية

قرار مجلس الوزراء
رقم (40) وتاريخ 1427/2/27هـ
الخاص بضوابط تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية

قرار مجلس الوزراء
رقم (80) وتاريخ 7 /3 /1428 هـ
الخاص بنظام التعاملات الإلكترونية الصادر ولائحته التنفيذية

قرار مجلس الوزراء
رقم (240) وتاريخ 1428/7/23هـ
بشأن تنظيم أعمال تقنية المعلومات في الجهات

قرار مجلس الوزراء
رقم (82) وتاريخ 1431/3/22هـ
بشأن توصيات مؤتمر تقنيات المعلومات والأمن الوطني

الأمر السامي
رقم (41990) وتاريخ 1435/10/11هـ
الخاص باستخدام الشهادات الرقمية والتقيد بالمواصفات الأمنية المطلوبة

الأمر السامي
رقم (48310) وتاريخ 1435/11/26هـ
بشأن إدارة الجودة الشاملة

الأمر سامي
رقم (11904) وتاريخ 1437/03/05هـ
بشأن النشر على البوابة الوطنية سعودي

الأمر السامي
رقم (57231) وتاريخ 1439/11/10هـ
الخاص بمنظومة الرقابة الإلكترونية (شامل)

الأمر السامي
رقم (7732) وتاريخ 1440/02/12هـ
الخاص بالمنصات المشتركة واستمرارية الأعمال ومشاركة البيانات

قرار مجلس الوزراء
رقم (555) وتاريخ 1440/9/23هـ
بشأن ضوابط استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية

المرسوم الملكي
رقم (م/128) وتاريخ 1440/11/13هـ
الخاص بنظام المنافسات والمشتريات الحكومية

الأمر السامي
رقم (17850) وتاريخ 1441/3/16هـ
بشأن حصر وتوثيق كل ما يتعلق بجودة الخدمات ورضا المستفيدين وإتاحة تبادل البيانات مع الجهات الحكومية

قرار مجلس الوزراء
رقم (14) وتاريخ 1443/1/2هـ
بشأن البرمجيات الحكومية الحرة ومفتوحة المصدر

قرار مجلس الوزراء
رقم (592) وتاريخ 1443/11/1هـ
لنظام الاتصالات وتقنية المعلومات، ولائحته التنفيذية، واللوائح والقواعد الخاصة بالتسجيل المتفرعة عنه

توجيه مجلس الوزراء والمبلغ ببرقية معالي رئيس الديوان الملكي
رقم (8102) وتاريخ 1444/02/03 هـ
حيال إيجاد حلول لحوكمة بنود خدمات الاتصالات

التعاميم

تعميم معالي وزير المالية
رقم (49989) وتاريخ 1442/2/12هـ
بشأن حوكمة ما يتعلق بخدمات الاتصالات

تعميم هيئة الحكومة الرقمية
رقم (5589/42/1) وتاريخ 1442/11/7هـ
المبني على تنظيمها الصادر بقرار مجلس الوزراء
رقم (418) وتاريخ 1442/7/25هـ

تعميم هيئة الحكومة الرقمية
رقم (916) وتاريخ 1443/1/15هـ
بشأن أتمتة الدوائر الرقمية وبند خدمات اتصالات أخرى

تعميم هيئة الحكومة الرقمية الصادر
برقم (955) وتاريخ 1443/1/28هـ
بناءً على تنظيمها الصادر
بقرار مجلس الوزراء
رقم (418) وتاريخ 1442/7/25هـ

تعميم هيئة الحكومة الرقمية
رقم (1533) وتاريخ 1443/5/23هـ
بخصوص تفعيل خدمة الإبلاغ عن انقطاع الخدمات الحكومية الرقمية لكافة الجهات الحكومية

تعميم هيئة الحكومة الرقمية
رقم (1878) بتاريخ 1443/09/24هـ
بشأن معايير إدارة استمرارية الأعمال

تعميم معالي وزير المالية
رقم (46973) وتاريخ 1443/12/05 هـ
بشأن حوكمة خدمات الدوائر الرقمية

تعميم هيئة الحكومة الرقمية
رقم (2044) بتاريخ 1443/12/28هـ
بشأن ضوابط إدارة المخاطر

تعميم هيئة الحكومة الرقمية
رقم (102) وتاريخ 1444/2/9هـ
بشأن العمل على اعداد خطة للتحول نحو الحلول السحابية

تعميم هيئة الحكومة الرقمية
رقم (378) وتاريخ 1444/6/2هـ
بشأن تفعيل قنوات الدفع الالكترونية والنفاذ الموحد



ويمكن الاطلاع على تفاصيل الوثائق من خلال زيارة الموقع الرسمي للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات على الرابط:
(www.ncar.gov.sa).

7.6 الأسئلة الشائعة

#	السؤال	الإجابة
1	ما هو التحول الرقمي؟	يمكن وصف التحول الرقمي بأنه تحويل نماذج الأعمال وتطويرها بشكل استراتيجي، لتكون نماذج رقمية مستندة على بيانات وتقنيات.
2	ما هو الالتزام؟	الالتزام الكامل بتطبيق المعايير من خلال متطلبات التطبيق التفصيلية التي تندرج تحت كل معيار.
3	ما المقصود بقياس الالتزام بالمعايير الأساسية للتحول الرقمي؟	قياس مدى الالتزام للمعايير ومتطلبات التطبيق ذات العلاقة بالتحول الرقمي، وتحديد مستويات الالتزام لكل معيار.
4	ماهي المراجع التنظيمية لقياس الالتزام؟	اشارة إلى قرار مجلس الوزراء رقم (418) وتاريخ 1442/7/25هـ الصادر بالموافقة على تنظيم هيئة الحكومة الرقمية، والذي نص في المادة (الرابعة 5/6) على أن تتولى الهيئة الاختصاصات والمهمات الآتية: -5 اصدار القياسات والمؤشرات والأدوات والتقارير؛ لقياس أداء الجهات الحكومية وقدراتها في مجال الحكومة الرقمية، ورضا المستفيد عنها. -6 متابعة التزام الجهات الحكومية في القرارات والأوامر الصادرة في شأن التعاملات الحكومية الرقمية، وفق الأطر والمعايير التي تضعها الهيئة، وضوابط تطبيق التعاملات الالكترونية الحكومية الصادرة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (40) وتاريخ 1427/2/27هـ والمعدلة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (252) وتاريخ 1431/7/16هـ، وحيث نص البند رقم (22) على ما يلي: "تقوم كل جهة حكومية بقياس مدى التحول إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية كل ستة أشهر وفق مؤشرات يضعها البرنامج، وتُدرج هذه المؤشرات ضمن التقرير السنوي للجهة، وتُرسل نسخ منها إلى البرنامج".
5	كيف يتوافق قياس التحول الرقمي الحالي مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟	تهدف رؤية 2030 إلى التحول بحكومة المملكة العربية السعودية إلى حكومة عالية الأداء تتسم بالفعالية والشفافية والمساءلة، ومن هذا المنطلق كانت عملية التحول الرقمي كواحدة من أهم التزامات رؤية 2030 حيث نصت الرؤية على ضرورة مواصلة توسيع نطاق الخدمات الرقمية المقدّمة لتشمل خدمات أخرى مثل نُظم المعلومات الجغرافية والخدمات الصحية والتعليمية وغيرها إضافة إلى استعمال التطبيقات الإلكترونية في الجهات الحكومية مثل التطبيقات السحابية ومنصات مشاركة البيانات. عليه فقد تم إعداد الإطار الخاص بالقياس ليتناسب مع هذه التوجهات مع الاستفادة من التوجهات العالمية في مجال التحول الرقمي.
6	من الذي يعمل على تنفيذ قياس الالتزام ؟	هيئة الحكومة الرقمية، حيث تقوم بمتابعة قياس الالتزام بصفة دورية ووفق منهجية محددة، وتقوم برفع تقارير دورية للمسؤولين في الجهات الحكومية وتقرير عام للمقام السامي وفق ما نصت عليه ضوابط تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية.
7	من هي الجهات التي يتم قياسها؟	جميع الجهات الحكومية المؤهلة للقياس وبحسب معايير ترشيح الجهات المتعمدة.
8	هل يوجد توافق بين منهجية التحول الرقمي في نسختها الأخيرة والنماذج المرجعية العالمية؟	تم إعداد المعايير المتعلقة بالتحول الرقمي بناء على دراسة شاملة لمجموعة من النماذج المرجعية الدولية في عملية التحول الرقمي تضمنت عدداً من أبرز المؤشرات وأُطر العمل الدولية. وقد تم خلال هذه الدراسة القيام بعمليات مقارنة للمحاور والمراحل التي تمر بها هذه العملية إضافة إلى المحاور المستخدمة في قياس الالتزام. وبناءً على نتائج هذه الدراسة، تم الخروج بتصور عن المحاور التي يمكن من خلالها قياس التحول الرقمي وقياس الالتزام للمعايير الحديثة في سياق المملكة العربية السعودية. ولذا، فإن الإطار المحدث للمعايير الأساسية للتحول الرقمي يُعد متوافقاً بشكل تام مع النماذج المرجعية العالمية.





#	السؤال	الإجابة
9	ما المقصود بوثيقة معتمدة للمرفق؟	يقصد بالوثيقة المعتمدة أن يكون هنالك موافقة عليها من صاحب الصلاحية المطلوبة للاعتماد حسب نوع الوثيقة. فعلى سبيل المثال: الوثيقة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي يجب أن تكون معتمدة من رئيس الجهة ويتم إثبات ذلك بإرفاق ما يدل على اعتمادها من توقيعات وأختام أو مخاطبات رسمية.
10	ما هي الاشتراطات الواجب توافرها في الاستراتيجيات والخطط المرفقة؟	يُشترط في الاستراتيجيات والخطط المرفقة أن تكون سارية ومعتمدة، وأن تتضمن كافة العناصر والمكونات الواجب توفرها في الخطة وفقاً لأفضل المُمارسات.
11	ما هي الاشتراطات الواجب توافرها في القرارات والتوجيهات؟	يُشترط في القرارات والتوجيهات المرفقة أن تكون نافذة وسارية وصادرة ومعتمدة من صاحب الصلاحية في الجهة.
12	ما هي الاشتراطات الواجب توافرها في التقارير المرفقة؟	يُشترط في التقارير المرفقة أن تكون صادرة عن الإدارة المعنية ومتضمنة لكافة المعلومات المُشار إليها في طلب التقرير.
13	ما هي الاشتراطات الواجب توافرها في الدراسات والاستطلاعات المرفقة؟	يُشترط في الدراسات والاستطلاعات المرفقة أن يكون موضح بها المنهجيات المتبعة في عمليتي جمع وتحليل البيانات وأن تتضمن النتائج والتوصيات المترتبة عليها.
14	ما هي الاشتراطات الواجب توافرها في المنهجيات والسياسات والضوابط والمعايير المرفقة؟	يُشترط في المنهجيات والسياسات والضوابط والمعايير أن تكون سارية ومعتمده ومُطبقة في الجهة وأن تكون مُعدة وفقاً لأفضل الممارسات.
15	عندما يتم طلب العينات ضمن مستندات الإثبات فما هو المقصود منها؟	تختلف العينات بحسب متطلبات المعيار ومستندات الاثبات المطلوبة، والتي يمكن أن تكون على سبيل المثال لا الحصر: • عينات من النماذج والأدوات لتحليل أثر الأعمال (يمكن أن تكون تقارير أو جداول أو مصفوفات). • عينات من دراسة تقييم المخاطر (يمكن أن تكون تقارير مبنية على مصفوفة تحديد المخاطر وتحليلها). • عينات من استراتيجيات الاستجابة للمخاطر (يمكن أن تحتوي العينة على تحليل المخاطر المرتبطة بخدمة أو مجال، مع وصف خطة الاستجابة لهذا الخطر، والفريق المسؤول). • عينات من فرق العمل (جداول فرق العمل، ويمكن إرفاق 3 عينات مع إخفاء بيانات التواصل، حيث يهتم الفريق بوجود الممارسة). ويمكن أن تكون العينات المطلوبة محاضر أو سجلات أو قرارات بحسب ما يُذكر ضمن متطلبات المعيار.
16	هل من المطلوب أن تكون التقارير بتواريخ حديثه سواءً ما يتعلق بمحاضر الاجتماعات أو المراسلات والتي قد يكون أغلبها في فترات زمنية سابقة ولم يتم عقد اجتماعات في وقت لاحق بتواريخ حديثه؟	لابد أن تكون المرفقات بشكل عام بتواريخ حديثة تثبت أن الجهة تعمل بشكل فعّال بتطبيق الممارسات المتعلقة بالتحول الرقمي، واتخاذ القرارات، فعلى سبيل المثال: لا يمكن إثبات ذلك من خلال وثائق لاجتماعات تمت قبل أكثر من عام، الأمر الذي يعطي مؤشراً بعدم وجود عمل فعّال ومستمر في المجال المتعلق بالمستندات المطلوبة.

#	السؤال	الإجابة
17	من المسؤول عن اعتماد الوثائق، وكيف يتم اعتمادها؟	صاحب الصلاحية هو المسؤول عن محتوى الوثيقة، ويعتبر (Owner) المالك لها وبتوقيعه ووضع اسمه تعتبر الوثيقة معتمدة.
18	إذا شكلت الجهة لجنة معنّية بالتحول الرقمي، فهل تُلزم الجهة بتشكيل لجنة أخرى للتعاملات الإلكترونية الحكومية؟	في حال كانت لجنة التحول الرقمي المُشكلة في الجهة مطابقةً لما ورد في الضابط رقم (17) بقرار مجلس الوزراء رقم (40) وتاريخ 27 / 02 / 1427 هـ، فإن الجهة قد حققت ذلك، ولا يلزمها تشكيل لجنة أخرى. أما في حال عدم تطابق تشكيل لجنة التحول الرقمي مع القرار أعلاه فإنه يلزم الجهة تشكيل لجنة تعاملات إلكترونية حكومية حسب ما نص عليه القرار.
19	ما هي الاشتراطات الواجب توافرها في العروض المتكاملة التي ترفقها الجهة في نماذج الإبداع؟	يُشترط في العروض المتكاملة التي ترفقها الجهة في نماذج الإبداع أن تتضمن شرحاً وافياً للأسلوب الإبداعي والمبتكر الذي تبنته الجهة في المحور المعني ويشمل ذلك على سبيل المثال لا الحصر: نشأة الفكرة، ومراحل تطورها، والتقنيات الناشئة المستخدمة، والأثر المترتب على تطبيق النموذج الإبداعي الذي تبنته الجهة.
20	ماهي آلية تحقيق مستوى الإبداع؟	في القياس تم أخذ موضوع الإبداع بعين الاعتبار لإتاحة الفرصة للجهات الحكومية لتقديم تجاربها ونجاحاتها في أحد أو بعض محاور التحول الرقمي وبحد أقصى (3 نماذج) ، وذلك من خلال إتاحة مكان مخصص في نظام القياس لإضافة النماذج الإبداعية التي طبقتها الجهات الحكومية مع تحديد المحاور المرتبطة بهذه النماذج، وسيتم تقييم الأفكار الإبداعية المقدمة من الجهة الحكومية في أي محور من المحاور في حال استطاعت الجهة تحقيق مستوى الالتزام الكامل في هذا المحور.
21	هناك بعض المتطلبات لا تنطبق بشكل مباشر على الجهة ماهي آلية العمل في هذه الحالة؟	ما لا ينطبق على الجهة يتوجب أن يصدر من الجهة المشرّعة أو ما يستثنيه المقام السامي الكريم من تطبيق ما جاء في الأمر أو القرار السامي، وفي القسم الثاني يكون بإثبات الجهة لاستثنائها وقبول الفريق الوطني لذلك، وقد تم إتاحة هذا الخيار في القياس (لا ينطبق) مع إتاحة الفرصة للجهة لإرفاق ما يثبت أن هذا القرار أو المعيار لا ينطبق على الجهة، ويبقى قبول هذا الأمر ضمن صلاحيات الفريق الوطني للقياس.
22	ما المقصود بمعايير جودة الخدمات الرقمية؟	المعايير التي تضمن تشغيل الخدمات الرقمية ومراقبتها بشكل فعّال، حيث توجد العديد من أطر العمل المختلفة في متابعة جودة الخدمات الرقمية، ويشترط أن تتضمن كافة النواحي الرقمية ولا تقتصر على آراء المستفيدين ومستوى الرضا عن الخدمات الرقمية فقط، فعلى سبيل المثال: يمكن أن تتضمن المعايير (التوافر، إمكانية الانتقال، الموثوقية، وغيرها من المعايير).


ويمكن الاطلاع على المزيد من الأسئلة الشائعة من خلال الدخول على نظام القياس، حيث يتم تحديثها على النظام بشكل مستمر.





7.7 قائمة بالجهات الحكومية في الفئة (أ) وبالخدمات ذات الأولوية وبخطة دمج المنصات

#	الجهات الحكومية	المعايير المرتبطة بالمحور (5.9) " استمرارية الاعمال وإدارة المخاطر" الجهات الحكومية في الفئة (أ):	المعيار (5,14,1) "تطوير الخدمات ذات الأولوية"	المعيار (5.16.4) "تطوير خطة دمج المنصات"
1	وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات	√		
2	وزارة الاستثمار	√		√
3	وزارة الاقتصاد والتخطيط	√		
4	وزارة الإعلام	√		
5	وزارة البيئة والمياه والزراعة	√	• تقديم خدمات الاشتراك وسداد فواتير المياه.	
6	وزارة التجارة	√	• تأسيس شركة /منشاة. • إصدار سجل تجاري.	
7	وزارة التعليم	√	• التقديم على منحة دراسية حكومية.	√
8	وزارة الحج والعمرة	√		√
9	وزارة الخارجية	√	• التقديم على تأشيرات الدخول أو العبور.	
10	وزارة الداخلية	√	• إصدار رخصة قيادة. • توفير المعلومات حول التقديم للحصول على الجنسية او الاقامة.	√
11	وزارة الرياضة	√		√
12	وزارة السياحة	√		√
13	وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان	√	• إصدار رخصة بناء.	√
14	وزارة الصحة	√		√
15	وزارة الصناعة والثروة المعدنية	√		√
16	وزارة الطاقة	√	• تقديم خدمات الاشتراك وسداد فواتير الكهرباء والغاز.	√
17	وزارة العدل	√	• إصدار عقود الزواج. • تسجيل ملكية الأراضي. • الخدمات العدلية (إدارة ومتابعة القضايا لدى المحاكم إلكترونيا).	√




#	الجهات الحكومية	المعايير المرتبطة بالمحور (5.9) " استمرارية الاعمال وإدارة المخاطر" الجهات الحكومية في الفئة (أ):	المعيار (5,14,1) "تطوير الخدمات ذات الأولوية"	المعيار (5.16.4) "تطوير خطة دمج المنصات"
18	وزارة المالية		• منصة المشتريات الحكومية الرقمية. • الدفع الإلكتروني للرسوم الحكومية والخطايا.	√
19	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	√	• التقديم على الوظائف الحكومية . • إتاحة الخدمات للفئات المحتاجة: الفقراء، الأشخاص ذوو الإعاقة، كبار السن. • التقديم على طلب إعانة مالية لذوي الإعاقة. • التقديم على الإعانات للأمومة وحديثي الولادة • التقديم على الإعانات للأطفال.	√
20	وزارة النقل والخدمات اللوجستية	√		√
21	الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي	√		
22	الهيئة العامة للإحصاء	√		
23	المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي		• إصدار تصاريح بيئية.	
24	الهيئة العامة للأوقاف	√		
25	الهيئة العامة للترفيه	√		√
26	هيئة الزكاة والضريبة والجمارك	√	• دفع الضرائب إلكترونيا. • تقديم إقرار ضريبة القيمة المضافة (VAT) والضريبة على السلع والخدمات أو ما يعادلها. • الفواتير الإلكترونية. • تقديم إقرار ضريبة الدخل.	
27	الهيئة العامة للطيران المدني	√		
28	الهيئة العامة للغذاء والدواء	√		√
29	الهيئة العامة للمساحة والمعلومات الجيومكانية		• توفير نظم المعلومات الجغرافية والجيومكانية الكترونيا.	
30	الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة	√		
31	الهيئة العامة للنقل	√		√
32	هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات	√		

#	الجهات الحكومية	المعايير المرتبطة بالمحور (5.9) " استمرارية الاعمال وإدارة المخاطر" الجهات الحكومية في الفئة (أ):	المعيار (5,14,1) "تطوير الخدمات ذات الأولوية"	المعيار (5.16.4) "تطوير خطة دمج المنصات"
33	البريد السعودي	√	• الاشعار بتغيير عنوان السكن.	
34	المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة	√		
35	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية	√	• التقديم على برامج الحماية الاجتماعية. • التقديم على الإعانات للمتقاعدين. • التقديم على الإعانات بسبب المرض أو العجز. • التقديم على الإعانات للعاطلين عن العمل.	
36	مجلس الضمان الصحي التعاوني	√		
37	مديرية الأمن العام		• التسجيل أو تجديد التسجيل للمركبات (سيارة، شاحنة، دراجة نارية، وغيرها) . • التقديم للحصول على إفادة بخلو السوابق. • التبليغات للشرطة	
38	بنك التنمية الاجتماعية	√		
39	صندوق التنمية الصناعية السعودي	√		
40	ديوان المظالم	√		
41	المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة "أداء"	√		
42	وكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية		• التقديم للحصول على نسخة من شهادة الميلاد. • التقديم للحصول على نسخة من شهادة وفاة. • التقديم للحصول على بطاقة هوية.	
43	مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية	√		
44	هيئة الحكومة الرقمية	√	• منصة وطنية موحدة للخدمات الحكومية.	
45	المركز الوطني لنظم الموارد الحكومية	√		
46	الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة	√		
47	هيئة السوق المالية			√
48	مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث			√

#	الجهات الحكومية	المعايير المرتبطة بالمحور (5.9) " استمرارية الاعمال وإدارة المخاطر" الجهات الحكومية في الفئة (أ):	المعيار (5,14,1) "تطوير الخدمات ذات الأولوية"	المعيار (5.16.4) "تطوير خطة دمج المنصات"
49	مدينة الملك عبدالله للطاقة الذرية والمتجددة			√
50	صندوق تنمية الموارد البشرية			√
51	جامعة طيبة			√
52	أمانة منطقة عسير			√
53	أمانة منطقة جازان			√
54	أمانة منطقة المدينة المنورة			√
55	أمانة منطقة القصيم			√
56	أمانة منطقة الجوف			√
57	أمانة منطقة الباحة			√
58	أمانة محافظة جدة			√
59	أمانة محافظة الطائف			√
60	أمانة محافظة الأحساء			√
61	أمانة المنطقة الشرقية			√
62	أمانة العاصمة المقدسة			√
63	الهيئة العامة للموانئ			√
64	المركز السعودي لكفاءة الطاقة			√
65	الديوان الملكي			√
66	صندوق التنمية السياحي			√
67	الهيئة السعودية للسياحة			√


هيئة الحكومة الرقمية
Digital Government Authority

هيئة الحكومة الرقمية
Digital Government Authority

نضج التجربة الرقمية
Digital Experience



الدليل التعريفي
لمؤشر نضج التجربة الرقمية للخدمات الحكومية 2024م

12 مارس، 2024م

نوع الوثيقة: **دليل تعريفي**

تصنيف الوثيقة: **عام**

رقم الإصدار: **3.0**

رقم الوثيقة: **DGA-1-2-1-229**

المحتويات

1. مقدمة

بناءً على قرار مجلس الوزراء رقم (418) وتاريخ 1442/07/25هـ الصادر بالموافقة على تنظيم هيئة الحكومة الرقمية ، و إشارةً لما نصت عليه الفقرتان (الرابعة) و (الخامسة) من المادة (الرابعة) على أن من اختصاصات ومهام الهيئة "التنسيق مع الجهات المختصة للعمل على تنظيم أعمال الحكومة الرقمية، والمنصات والمواقع والخدمات الحكومية الرقمية، والشبكات الحكومية، والبوابة الوطنية الموحدة، ويشمل ذلك وضع الخطط والبرامج والمؤشرات والمقاييس ذات العلاقة بأعمال الحكومة الرقمية والخدمات الحكومية الرقمية المشتركة"، وإصدار القياسات والمؤشرات والأدوات والتقارير؛ لقياس أداء الجهات الحكومية وقدراتها في مجال الحكومة الرقمية، ورضا المستفيد عنها"؛

ومن منطلق دعم مسيرة التحول الرقمي في تحسين وتطوير المنصات والخدمات الحكومية الرقمية، والارتقاء بتجربة المستفيدين الرقمية من خلال تقديم الخدمات الرقمية ورفع جودتها ورضا المستفيدين عنها، بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للحكومة الرقمية ورؤية السعودية 2030؛

واستكمالاً للجهود المبذولة في رفع مستوى نضج المنصات والخدمات الحكومية الرقمية وزيادة رضا المستفيد، واستناداً إلى أفضل الممارسات والمؤشرات الدولية التي تُعنى بتطوير الحكومة الرقمية، فقد طوّرت الهيئة الإصدار الثالث من الدليل التعريفي لمؤشر "نضج التجربة الرقمية للخدمات الحكومية"، حيث تم تحديث منهجية المؤشر لعام (2024م) ويشمل ذلك معايير اختيار المنصات المستهدفة لهذا العام، إضافةً إلى ما ترتكز عليه المنهجية من المناظير والمحاور والمعايير التفصيلية التي يتم تقييم نضج المنصات الرقمية بناءً عليها.

2. أهداف الدليل

يهدف هذا الدليل إلى تقديم الدعم اللازم للجهات الحكومية لرفع مستوى نضج تجربة الخدمات الرقمية المقدمة من خلال ما يلي:

- تقديم منهجية موحّدة لتقييم التجربة الرقمية للمنصات والخدمات الرقمية وفقاً لأفضل الممارسات المتبعة.
- المساهمة في رفع نضج المنصات والخدمات الرقمية الحكومية من خلال تطبيق مناظير ومحاور مؤشر نضج التجربة الرقمية المشار إليها في هذه الوثيقة.
- تعزيز الشفافية وتمكين الجهات الحكومية من الفهم الشامل لمناظير ومحاور مؤشر نضج التجربة الرقمية.

3. نطاق الدليل

يقدّم هذا الدليل تعريفاً بمؤشر نضج التجربة الرقمية، وأهدافه، ويستعرض المواءمة الاستراتيجية مع توجهات الحكومة الرقمية، وتفصيل منهجية المؤشر لعام (2024م) بما يشمل تحديد المنصات المستهدفة في المؤشر ومعايير اختيارها، وتوضيح المناظير والمحاور التي تضمنها المؤشر لعام (2024م)، وآليات التقييم المُتبَعة، إلى جانب توضيح مستويات النضج التي سيتم تصنيف المنصات بناءً عليها.

4. الفئات المستهدفة

يستهدف هذا الدليل الجهات الحكومية، وقادة عملية التحول الرقمي، والمختصين المسؤولين عن المنصات الرقمية، بالإضافة إلى الجهات المشغّلة المسؤولة عن إدارة الأعمال ذات العلاقة بالحكومة الرقمية.

5. بيان الدليل

5.1 مفهوم التجربة الرقمية



التجربة الرقمية هي مُجمل تفاعلات المستفيد مع المنصات والخدمات الرقمية عبر جميع نقاط الاتصال طوال رحلة المستفيد مع الجهة، بدءًا من نقطة الاتصال الأولى عبر القنوات الرقمية للمنصة التي تقدّم الخدمة، مروراً بمنظومات التعامل مع آراء وشكاوى المستفيدين، وانتهاءً بتحليل آراء المستفيدين ومدخلاتهم لتحسين الخدمات والمنتجات والقنوات الرقمية للمنصة.

وتتشكل التجربة الرقمية من عدة عناصر أساسية أبرزها:

- تصميم يسهّل على المستفيدين التصفح والعثور على المعلومات التي يحتاجونها، وإتاحة وظائف المنصة أو الخدمة الرقمية بطريقة تُيسّر على المستفيدين إكمال مهامهم وأهدافهم.
- تكييف التجربة الرقمية بناءً على تفضيلات المستفيدين واحتياجاتهم، وجعلها قابلة للاستخدام من قِبَل جميع فئات المستفيدين.
- الاستجابة الفعّالة لشكاوى المستفيدين، والأخذ بآرائهم، وتشجيعهم على المشاركة في مراحل التصميم والتحسين المستمر للتجربة الرقمية.

وتُعدّ التجربة الرقمية الناضجة تجربةً سلسة وبديهية ومُصمّمة لتلبّي احتياجات المستفيد، وتحقّق أهدافه عبر تفاعلٍ يترك أثراً إيجابيًّا لديه، مما يساهم في رفع رضاه عنها، ويجعله يشارك تجربته، ويتحدث عن المنصة وقنواتها الرقمية ومنتجاتها وخدماتها بإيجابية مع من حوله.

وهنا تكمُن أهمية تحديد مستوى نضج التجربة الرقمية للمنصات وخدماتها؛ حتى تتمكن الجهات المالكة لهذه المنصات من تحديد خط الأساس، ورسم رؤية للوضع المستقبلي لها، ومن ثم تصميم خارطة طريق لتحسين نضج منصاتها الرقمية، وتحقيق أهدافها المأمولة.

.

5.2 مؤشر نضج التجربة الرقمية

يُعدّ مؤشر نضج التجربة الرقمية للخدمات الحكومية مؤشراً سنويًّا يهدف إلى قياس مدى نضج المنصات والخدمات الحكومية الرقمية وفقاً لعدد من المناظير والمحاور الرئيسة القابلة للقياس كمًّا ونوعاً، ليعمل هذا المؤشر باعتباره أحد الممكنات لتحقيق التوجهات الاستراتيجية للحكومة الرقمية، عن طريق تحليل النتائج، وتحديد المحاور التي قد تتطلب رفع مستوى نضجها، وتقديم التوصيات لتحسينها، كما أن من شأن المؤشر السنوي لقياس مدى نضج التجربة الرقمية، تسليط الضوء على المنصات والخدمات الحكومية الرقمية ذات النضج العالي، التي من الممكن عدّها قصص نجاح وطنية؛ للاستفادة من تجاربها ونماذج أعمالها.

ولضمان مواكبة التوجهات الحديثة للتجربة الرقمية واحتياجات المستفيدين المتغيرة وتطلعاتهم، يتم مراجعة منهجية المؤشر في كل دورة قياس وفق أحدث التجارب والممارسات الدولية والتوجهات الاستراتيجية للحكومة الرقمية؛ لتعزيز تبادل قصص النجاح ونشر الفائدة.

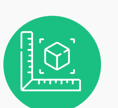
5.3 أهداف مؤشر نضج التجربة الرقمية

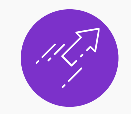
تسعى الهيئة من خلال هذا المؤشر إلى تحقيق عدد من الأهداف، أبرزها:

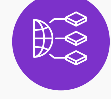

مواكبة التوجهات الاستراتيجية للحكومة الرقمية.


رفع نضج المنصات والخدمات الرقمية الحكومية.


تعزيز التجربة الرقمية للمستفيدين ورفع مستوى رضاهم.


تأسيس ممارسات قياس نضج التجربة الرقمية بناء على أفضل المعايير الدولية.


تسريع التحول الرقمي للمنصات والخدمات الرقمية الحكومية.


الاستفادة من المنصات والخدمات الرقمية ذات النضج العالي كنماذج وطنية.

شكل (1): أهداف مؤشر نضج التجربة الرقمية

5.4 المواءمة الاستراتيجية لمؤشر نضج التجربة الرقمية

5.4.1 المواءمة مع رؤية السعودية 2030

يرتبط مؤشر نضج التجربة الرقمية بأهداف" رؤية السعودية 2030" الآتية:



شكل (2): أهداف رؤية السعودية 2030

5.4.2 المواءمة مع التوجهات الاستراتيجية للحكومة الرقمية

يرتبط مؤشر نضج التجربة الرقمية في خمس ركائز أساسية من أصل ست ركائز للتوجهات الاستراتيجية للحكومة الرقمية هي: رضا المستفيدين، وتمكين الأعمال، وحكومة فعّالة، وبيئة تنظيمية، وتسريع التحول.



شكل (3): المواءمة مع التوجهات الاستراتيجية للحكومة الرقمية

كما يدعم مؤشر نضج التجربة الرقمية للخدمات الحكومية عددًا من المستهدفات الوطنية التي تُعدّ جزءًا من التوجهات الاستراتيجية للحكومة الرقمية، وتخلق آثارًا إيجابية في رحلة التحول الرقمي في المملكة، من خلال:



جودة الحياة

تحسين جودة حياة الأفراد بتقديم خدمات حكومية رقمية فاعلة.

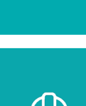


رضا المستفيد

رفع نسبة رضا المستفيدين عن خدمات الحكومة الرقمية.

%90

نسبة رضا المستفيدين بحلول عام 2025



ممارسة الأعمال

الإسهام في تعزيز التنافسية، وتسهيل ممارسة الأعمال.





التحول الرقمي الحكومي

تحسين أداء الجهات الحكومية، ورفع نسبة قياس التحول للخدمات الحكومية، وتحسين واتخاذ القرارات.

%90

نسبة تحول الجهات الحكومية رقميًّا بحلول عام 2025



المشاركة المجتمعية

تحسين جودة حياة الأفراد بتقديم خدمات حكومية رقمية فاعلة.

39th

ترتيب مؤشر المشاركة الإلكترونية بحلول عام 2025



الاستدامة والأثر البيئي

تقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون من خلال الاعتماد على الحلول الرقمية.



المؤشرات الدولية والتنافسية الرقمية

بلوغ مراكز متقدمة في أبرز المؤشرات الدولية في تطور الحكومة الرقمية.

ضمن أفضل 10 حكومات

في المؤشرات الدولية للوصول إلى الريادة عالميًّا بحلول عام 2030

شكل (4): مساهمة مؤشر نضج التجربة الرقمية في المستهدفات الوطنية

ولمزيد من التفاصيل حول ارتباط مؤشر نضج التجربة الرقمية للخدمات الحكومية في تحقيق رؤية ورسالة وقيم التوجهات الاستراتيجية للحكومة الرقمية وأبرز المؤشرات الدولية، يمكن الاطلاع على الملاحق المرفقة بالدليل التعريفي.

5.5 منهجية مؤشر نضج التجربة الرقمية لعام (2024م)

طورت الهيئة منهجية مؤشر نضج التجربة الرقمية للخدمات الحكومية لعام (2024م) لمن خلال مراجعة وتحسين المناظير الرئيسة والمحاور التابعة لها و آليات قياسها، لتغطي جوانب متعددة من التجربة الرقمية، وتحديث المعايير التي تم تحديد المنصات ذات الأولوية بناءً عليها.

حيث يتكون المؤشر لعام (2024م) من(4) مناظير رئيسة تشمل (20) محوراً، من شأنها تعزيز التجربة الرقمية للمنصات والخدمات الحكومية، ورفع جودة الخدمات الحكومية الرقمية المقدّمة، وتحسين تجربة المستفيدين، وزيادة رضاهم، وتحفيز استخدام التقنيات والأدوات الرقمية. ويستهدف المؤشر لعام (2024م) تقييم 40 منصة تم اختيارها بالاعتماد على معايير محددة.

5.5.1 معايير اختيار المنصات المستهدفة في المؤشر لعام (2024م)

قامت الهيئة بتحديد واختيار المنصات المستهدفة في دورة المؤشر (2024م) بناءً على المعايير الآتية:


تنوع القطاعات التي تخدمها المنصة


تأثير المنصة في المؤشرات الدولية


أهمية المنصة في القطاع الذي تخدمه


حجم الخدمات والعمليات على المنصة


عدد المستفيدين من المنصة وتنوع شرائحهم


حجم التفاعل على المنصة في منصات التواصل الاجتماعي


ارتباط المنصة بأهم رحلات الحياة التي يحتاجها مختلف المستفيدين في المملكة

شكل (5): معايير اختيار المنصات المستهدفة

5.5.2 المنصات المستهدفة في دورة (2024م)

يستهدف المؤشر لعام (2024م) تقييم المنصات الرقمية التالية:



بوابة "السياحة"



منصة "أبشر"



منصة "إحسان"



بوابة "استثمر في السعودية"



منصة "اعتماد"



بوابة "الأعمال"



منصة "بلدي"



منصة "التأمينات"



بوابة "تأشيرة السعودية"



بوابة "التجارة"



بوابة "الترفيه"



بوابة "FutureX"
المنصة الوطنية للتعليم الإلكتروني



بوابة "سابر"



منصة "سبل"



منصة "المياه الوطنية"



بوابة "الطيران المدني"



بوابة "إيجار"



تطبيق "بلاغ تجاري"



منصة "قوى"



تطبيق "كلنا أمن"



تطبيق "توكلنا"



منصة "جدارات"



منصة "روح السعودية"



منصة "الزكاة والضريبة والجمارك"



منصة "نسك"



منصة "نفاذ"



منصة "سكني"


بوابة "صحة"


تطبيق "صحتي"



بوابة "صناعي"


تطبيق "الخارجية"



بوابة "متصل"



بوابة "لوجستي"



منصة "مدرستي"



منصة "مساند"



منصة "ناجز"



بوابة "سفير"



منصة "نما"



بوابة "نور"



بوابة "تنظيم المياه والكهرباء"

شكل (6): المنصات المستهدفة في مؤشر (2024م)

تـم تصـنيف المنصـات الرقميـة المسـتهدفة فـي المؤشـر لعـام (2024م) بحسـب القنـوات التـي توفرها لمستفيديها، وذلك وفقاً لدليل "تعاريف المنصات والمنتجات والخدمات الرقمية" الـذي أصدرته الهيئة؛ حيث يشار لها بـ "البوابة" في حال كانت المنصة تتيح خدماتها عبر بوابة رقميـة دون غيرها، بينما يشار لها بـ "تطبيق" في حال كانت تتيح خدماتها حصراً عبر تطبيق الأجهزة الذكية، أما المنصات التي تتيح خدماتها عبر كلتا القناتين الرقميتين، فتم الإشارة إليها مجازاً بـ "المنصة الرقمية".

5.5.3 آلية تطوير وتحسين مؤشر نضج التجربة الرقمية

حرصت الهيئة على تطوير مؤشر نضج التجربة الرقميـة، وتحسـين مناظيره، باتباع آليـة علميـة ومنظمة عبر مراحل متعددة من البحث والتحسين – الشكل (7) – وبما يتوافق مع المؤشرات الدولية وأفضل الممارسات الدولية. للمواءمة مع التوجهات الاستراتيجية للحكومة الرقمية، وتحقيق مستهدفاتها بشكل تدريجي، والتركيز على المعايير التي تلعب دوراً جوهريًّا في المؤشرات الدولية وتصنيف المملكة فيها، ولتسريع وتيرة عمليات التحول الرقمي في المملكة وتحقيق الأثر منها.

1 دراسة المؤشرات الدولية

دراسة المؤشرات الدولية ومعاييرها الفرعية، مثل: مؤشر الأمم المتحدة، ومؤشر البنك الدولي، ومؤشر الاسكوا.

2 مراجعة الأبحاث والممارسات

دراسة المناظير والمحاور والمعايير في أفضل الممارسات، ونتائج الأبحاث المحلية والدولية.

3 الدروس المستفادة من الدورات السابقة

استخلاص الدروس والعبر من الدورات السابقة والاستفادة منها ومن مرئيات الجهات لتحسين المؤشر.

4 تحديد المعايير المحسنة

تحديد قائمة المعايير المهمة في المؤشرات الدولية وأفضل الممارسات ونتائج الأبحاث، والتي لم تشملها المعايير السابقة للمؤشر.

5 تحسين منهجية المؤشر

تحسين وتحديث منهجية مؤشر نضج التجربة الرقمية.

6 تطوير آلية عمل المؤشر

تطوير مكونات مؤشر نضج التجربة الرقمية، ويشمل ذلك الأدلة والأنظمة.

آلية تطوير وتحسين مؤشر نضج التجربة الرقمية

المؤشرات الدولية
الأبحاث والممارسات
الدروس المستفادة
المعايير المحسنة
تحسين منهجية المؤشر
تطوير آلية عمل المؤشر

شكل (7): آلية تطوير وتحسين مؤشر نضج التجربة الرقمية

بعد الانتهاء من جميع مراحل التطوير والتحسين على المنهجية، تم أخذ التحسينات التالية بعين الاعتبار:


تحديث معايير اختيار المنصات المستهدفة.


تحسين المعايير الفرعية لمختلف المحاور.

حذف محور (الإتاحة وإمكانية الوصول) من منظور "رضا المستفيد"، حيث سيتم تغطيته بشكل شامل وفقاً لمعايير محددة في منظور "تجربة المستخدم".

إضافة محور (تطلعات المستفيد) إلى منظور "رضا المستفيد".

إضافة محور (إمكانية الوصول للأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن) إلى منظور "تجربة المستخدم".

5.5.4 مناظير ومحاور المؤشر لعام (2024م)

يتكون مؤشر نضج التجربة الرقمية لعام (2024م)من (4) مناظير رئيسة، يندرج تحت كلٍّ منها عدد من المحاور بإجمالي (20) محوراً، وتشمل هذه المحاور معايير تفصيلية يتم من خلالها تقييم نضج المنصة الرقمية. ويلخص الشكل أدناه مكونات مؤشر نضج التجربة الرقمية:

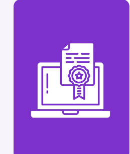
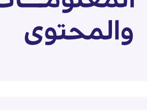
المنظور	المحاور	آلية التقييم
المنظور الأول **رضا المستفيد** Beneficiary Satisfaction	• جودة المعلومات والمحتوى • سهولة وقابلية الاستخدام • دعم المستفيد والاستجابة للشكاوى • مشاركة المستفيد • تطلعات المستفيد	استبانة رضا المستفيدين باستخدام معادلة CSAT
المنظور الثاني **تجربة المستخدم** User Experience	• قابلية الاستخدام • الإتاحة والتوافقية • إمكانية الوصول (للأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن) • الخدمات المشتركة • التخصيص والتفضيلات	تقييم الخبراء للمنصة عبر تجربتهم لها من خلال الزيارات الميدانية والاجتماعات
المنظور الثالث **التعامل مع الشكاوى** Complaints-Handling	• قنوات تقديم الشكاوى • الشكاوى والاستجابة • اتفاقيات مستوى الخدمة • حل المشاكل والشكاوى • التطوير والتحسين	تقييم الخبير للمنصة عبر الزيارات الميدانية، والاجتماعات، والاطلاع على الأنظمة والوثائق ذات العلاقة بمتطلبات المنظور
المنظور الرابع **التقنيات والأدوات** Technologies & Tools	• الاستراتيجية والمبادئ • جمع وتكامل البيانات • تحليل وتمثيل البيانات • تصميم الرحلات الرقمية • أنظمة التجربة الرقمية	تقييم الخبير للمنصة عبر الزيارات الميدانية والاجتماعات والاطلاع على الأنظمة والوثائق ذات العلاقة بمتطلبات المنظور

جدول (1): مناظير ومحاور مؤشر نضج التجربة الرقمية

المنظور الأول: منظور رضا المستفيد

يُعنى هذا المنظور بقياس رضا المستفيدين عن تجربتهم في استخدام المنصات من وجهة نظرهم؛ مما يساهم في فهم التحديات ودعم التطوير لهذه المنصات. ويشمل هذا المنظور (5) محاور، هي: جودة المعلومات والمحتوى، سهولة وقابلية الاستخدام، دعم المستفيد والاستجابة للشكاوى، مشاركة المستفيد، تطلعات المستفيد.

محاور منظور رضا المستفيد

	المحور	الوصف
	جودة المعلومات والمحتوى 	يحدد مدى رضا المستفيدين عن توافر ودقة وحداثة المعلومات، ومدى انتفاع المستفيدين منها.
	سهولة وقابلية الاستخدام	يحدد مدى رضا المستفيدين عن سهولة الاستخدام للمنصة الرقمية، من حيث سرعة التصفح والتنقل، وأداء المنصة وتفاعلها، وقلة الأخطاء التقنية.
	دعم المستفيد والاستجابة للشكاوى 	يحدد مدى رضا المستفيدين عن فاعلية التواصل والدعم الفني وسرعة الاستجابة، وقدرة المستفيدين على الحصول على المساعدة عند الحاجة أثناء زيارة المنصة الرقمية عبر قنواتها المختلفة.
	مشاركة المستفيد	يحدد مدى رضا المستفيدين عن مشاركتهم من حيث دعوتهم للأنشطة والفعاليات الرقمية لاستشارتهم وأخذ مدخلاتهم في تحسين مستوى الخدمات.
	تطلعات المستفيد	يحدد مدى رضا المستفيد عن تلبية الخدمات لتطلعاتهم مقارنة بتجربتهم الفعلية.

شكل (8): محاور منظور رضا المستفيد

آلية تقييم المنظور

استبانة يتم من خلالها تحديد رضا المستفيدين عن المنصات، بالاعتماد على معادلة Customer Satisfaction Score (CSAT).

المنظور الثاني: منظور تجربة المستخدم

يُعنى هذا المنظور بتقييم تجربة المستخدمين في استخدام المنصات الرقمية من وجهة نظر خبراء مختصين في التجربة الرقمية للمستخدم والمستفيد، ويشمل هذا المنظور (5) محاور، هي: قابلية الاستخدام، الإتاحة والتوافقية، إمكانية الوصول للأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن، الخدمات المشتركة، التخصيص والتفضيلات.

محاور منظور تجربة المستخدم



المحور	الوصف
قابلية الاستخدام	يحدد مدى إمكانية استخدام المنصة من حيث فعالية وكفاءة ومرونة وسهولة الاستخدام الرقمي، وتشمل: البحث والتصفح، والمحتوى، والتقدم وسير العمل، وتجنب الأخطاء ومعالجتها، والخصوصية والثقة.
الإتاحة والتوافقية	يحدد مدى إتاحة المنصة وتوافقها مع أبرز الأجهزة والمتصفحات (البوابات الرقمية) وأنظمة التشغيل (التطبيقات والأجهزة الذكية)، وظهورها في محركات البحث لاستخدامها بكامل كفاءتها من قبل الشرائح المختلفة من المستفيدين.
إمكانية الوصول للأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن	يحدد مدى إمكانية الوصول للمنصة والقدرة على استخدامها بشكل كامل وفعال من قبل كبار السن والاشخاص ذوي الإعاقة، ويشمل ذلك ذوي الإعاقة البصرية، والسمعية، وغيرها.
الخدمات المشتركة	يحدد مدى الارتباط والاستفادة من الأنظمة والخدمات الحكومية المشتركة عند الحاجة، وهي: النفاذ الوطني الموحد، والدفع الإلكتروني، وقنوات الدفع المتعددة عبر نظام تحصيل. بالإضافة إلى مبدأ طلب بيانات المستخدم لمرة واحدة والنافذة الواحدة، وتوفير إحصائيات عن المنصة الرقمية.
التخصيص والتفضيلات	يحددمدى إمكانية تخصيص مميزات المنصة بما يتناسب مع احتياجات المستفيد وتفضيلاته.

شكل (9): محاور منظور تجربة المستخدم

آلية تقييم المنظور

تقييم الخبراء للمنصة عبر تجربتهم لها من خلال الزيارات الميدانية والاجتماعات.

المنظور الثالث: منظور التعامل مع الشكاوى

يُعنى هذا المنظور بتقييم آليات التعامل مع شكاوى المستفيدين على الخدمات الرقمية التي تقدمها المنصات، ومدى إتاحة القنوات المتنوعة لاستقبال هذه الشكاوى، وفاعلية الحلول المقدمة لمستفيديها، ويشمل هذا المنظور (5) محاور، وهي: قنوات تقديم الشكاوى، الشكاوى والاستجابة، اتفاقيات مستوى الخدمة، حل المشاكل والشكاوى، التطوير والتحسين.

محاور منظور التعامل مع الشكاوى

المحور	الوصف
قنوات تقديم الشكاوى	يحدد مدى إتاحة قنوات تواصل متعددة على مدار الساعة، ومدى توفير بيانات محدثة وشاملة لمساعدة المستفيد على الاطلاع على الشروط والأحكام الخاصة بكل قناة.
الشكاوى والاستجابة	يحددزمن الاستجابة للشكاوى المرفوعة من مستفيدي المنصة عبر تنفيذ أول إجراء، بالإضافة إلى قياس نسبة الفقد في طلبات الشكاوى، ونسبة الطلبات المحظورة، وكيفية التجاوب معها آلياً.
اتفاقيات مستوى الخدمة	يحدد مدى معالجة الشكاوى وفقاً لاتفاقيات مستوى الخدمة التي حُدّدت أو نُشرت.
حل المشاكل والشكاوى	يحددمدى فاعلية معالجة الشكاوى بالنسبة للمستفيدين من حيث الزمن المستغرق لمعالجة وحل المشكلة من المرة الأولى، ورضا المستفيد عن الحل والفريق المقدم للخدمة عبر قنوات التواصل المختلفة في منظومة الشكاوى.
التطوير والتحسين	يحدد مدى توفير تجربة متميزة لمُقدّم الشكوى من خلال تطوير خدمات منظومة الشكاوى، بالإضافة إلى معالجة مسببات أنواع الشكاوى المختلفة.

شكل (10): محاور منظور التعامل مع الشكاوى

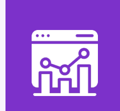
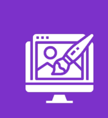
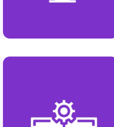
آلية تقييم المنظور

تقييم الخبير عبر الزيارات الميدانية والاجتماعات، والاطلاع على الأنظمة والوثائق ذات العلاقة بمتطلبات المنظور.

المنظور الرابع: منظور التقنيات والأدوات

يُعنى هذا المنظور بتقييم مدى توفر شمولية الابتكار، وتصميم التجارب الرقمية، واختبارها، وتكاملها، وتحديد الأنظمة التقنية والأدوات لجمع البيانات ودمجها وتكاملها وتحليلها وتصويرها بمختلف تصنيفاتها، لتصميم واختبار وتحسين التجارب الرقمية. ويشمل هذا المنظور (5) محاور، هي: الاستراتيجية والمبادئ، جمع وتكامل البيانات، تحليل وتمثيل البيانات، تصميم الرحلات الرقمية، أنظمة التجربة الرقمية.

محاور منظور التقنيات والأدوات

	الاستراتيجية والمبادئ	يركز على الأساليب الفعالة لتوظيف واختبار التقنيات الحديثة لتحقيق أتمتة عالية الجودة، وتُعتبر المبادئ التي يتم تسليط الضوء عليها في هذا المحور أساسية لتعزيز قدرات ممارسي التجربة الرقمية، وتحسين العمليات الإجمالية.
	جمع وتكامل البيانات	يحدد طرق جمع وتصنيف البيانات من مصادر متنوعة، وأساليب دمجها بطريقة ممنهجة وفق مبادئ واضحة لحوكمة البيانات، ويدعم هذا المحور استراتيجية التجربة الرقمية، ويضمن استخدام البيانات بشكل فعّال لصالح المستفيدين.
	تحليل وتمثيل البيانات	يركز على أوجه تحليل البيانات بشكل دقيق، وتقديمها في صورة تمثيلات مرئية سهلة الفهم، سواء للبيانات المهيكلة أو غير المهيكلة، حيث تُعزز التحليلات المتقدمة التعلم المستمر، وتُمكن التحسين المستمر والمؤشر.
	تصميم الرحلات الرقمية	يركز على أوجه تصميم وتقييم رحلات المستخدمين عبر أدوات مثل: أدوات تخطيط الرحلة، والتصميم القائم على البيانات، كما يركز على الاستفادة من قدرات الفرق المتخصصة، وتوسيع الوعي والمعرفة من خلال التدريب، مع مشاركة نتائج التحسين؛ لضمان الشفافية ونقل المعرفة.
	أنظمة التجربة الرقمية	يحدد مدى الاندماج بين الأنظمة الأساسية والمنصات الرقمية مع البيانات الدقيقة وواجهات برمجة التطبيقات (APIs)، مما يضمن تكامل الخدمات، ويُسهّل التفاعل مع المستخدمين.

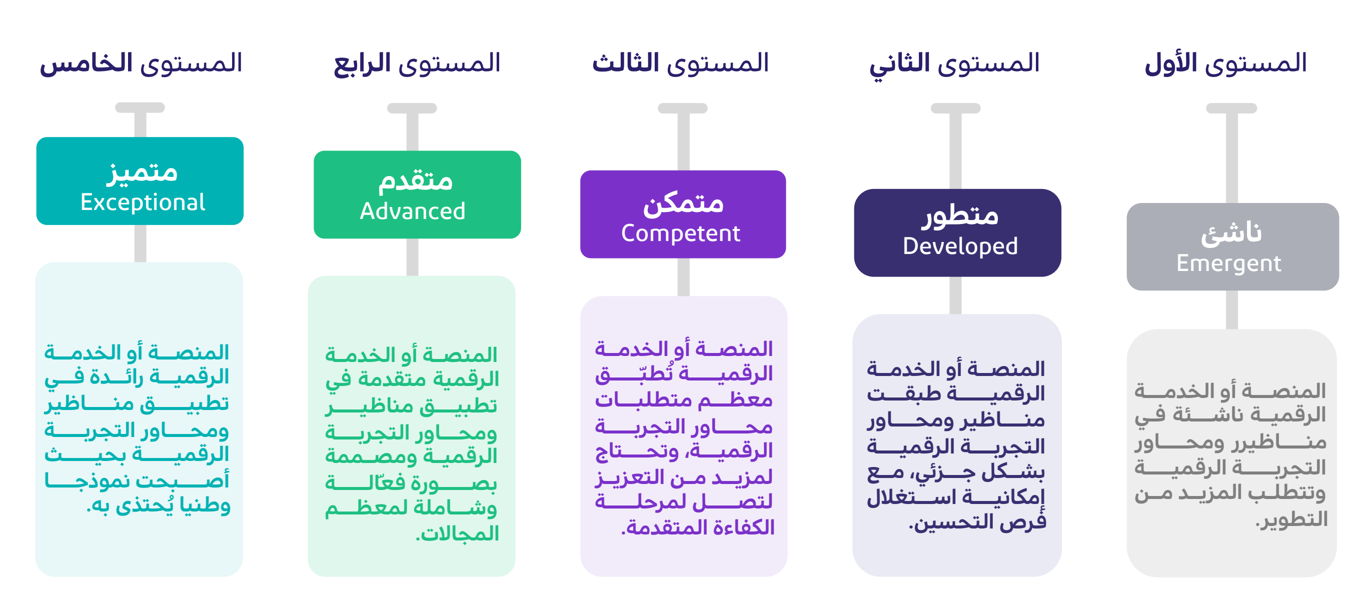
شكل (11): محاور منظور التقنيات والأدوات

آلية تقييم المنظور

تقييم الخبير عبر الزيارات الميدانية والاجتماعات، والاطلاع على الأنظمة والوثائق ذات العلاقة بمتطلبات المنظور.

5.5.5 مستويات نضج التجربة الرقمية

تُرصد نتائج مؤشر نضج التجربة الرقمية لكل منصة بناءً على تحليل المدخلات والبيانات لجميع المناظير وما يندرج تحتها من محاور وفقاً للآليات المعتمدة، وعلى إثر ذلك يُصنِّف مؤشر نضج التجربة الرقمية المنصات المستهدفة ضمن (5) مستويات، تُحدّد بناءً على تقييم تلك المنصات كالآتي:



شكل (12): مستويات نضج التجربة الرقمية

5.5.6 مراحل تنفيذ دورة مؤشر نضج التجربة الرقمية

يعمل مؤشر نضج التجربة الرقمية في دورته لعام (2024م) ضمن (6) مراحل رئيسة، تتمثل بالشكل التالي:



شكل (13): مراحل تنفيذ دورة مؤشر نضج التجربة الرقمية

6. جدول التعريفات

المصطلح	التعريف
الهيئة	هيئة الحكومة الرقمية.
المستفيد	المواطن، أو المقيم، أو الزائر، أو الجهات الحكومية، أو منظمات القطاع الخاص، أو غير الربحي داخل المملكة وخارجها التي بحاجة إلى التفاعل مع جهة حكومية للحصول على أيٍّ من خدماتها المقدمة.
التحول الرقمي	تحويل نماذج الأعمال وتطويرها بشكل استراتيجي، لتكون نماذج رقمية مستندة على بيانات وتقنيات وشبكات الاتصالات.
الحكومة الرقمية	دعم العمليات الإدارية والتنظيمية والتشغيلية داخل القطاعات الحكومية – وفيما بينها –؛ لتحقيق التحول الرقمي، وتطوير وتحسين وتمكين الوصول بسهولة وفاعلية للمعلومات والخدمات الحكومية.
الجهات الحكومية	الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والمجالس والمراكز الوطنية، وما في حكمها.
القناة الرقمية	هي وسيلة اتصال رقمي لعرض المعلومات، أو تقديم المنتجات والخدمات الرقمية للمستفيدين، مثل: المواقع، أو البوابات الرقمية، أو تطبيقات الأجهزة الذكية، أو البريد الإلكتروني، أو أكشاك الخدمة الذاتية، أو خدمات مراكز الاتصال، أو مواقع وتطبيقات التواصل الاجتماعي، أو المتحدث الآلي (شات بوت). وقد تكون الخدمات مُقدّمة على جميع القنوات، أو بشكل انتقائي على بعضها.
البوابة الرقمية	تطبيق ويب يعمل عن طريق المتصفح، ويشكل مدخلا موحدا ومصمما للوصول إلى جميع الخدمات والمعلومات الخاصة بجهة ما في محطة واحدة. وتُستخدم البوابة لتقديم مجموعة من الخدمات الرقمية بشكل مخصص، وغالبا تتطلب تسجيل الدخول.
تطبيق الأجهزة الذكية	تطبيق برمجي يتم برمجته بشكل مخصص للأجهزة الذكية، مثل: الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية؛ لتقديم مجموعة من الخدمات أو محتوى تعريفي، ويمكن تحميل التطبيق البرمجي من متاجر التطبيقات الرسمية.
المنصة الرقمية	هي الحلول التقنية التي تُبنى عليها المنتجات والخدمات الرقمية، وتُقدّم للمستفيدين تجربة رقمية معززة من خلال البوابات الرقمية أو تطبيقات الأجهزة الذكية (القنوات الرقمية). وتتيح المنصة الرقمية لهذه القنوات أن تتصل وتتكامل فيما بينها، كما أنها تتيح تكامل خدماتها مع الخدمات الخارجية الأخرى.
الخدمة الرقمية	مجموعة من الإجراءات الرقمية المرتبطة ببعضها البعض لأداء وظيفة كاملة تُقدّم من الجهة الحكومية للمستفيد من خلال القنوات الرقمية، مثل: البوابات الإلكترونية وتطبيقات الأجهزة الذكية، وتكون ذات مخرج رئيس واحد مُعرّف ومُحدّد، ويمكن أن ترتبط مجموعة من الخدمات ببعضها البعض لتكوين منتج رقمي، مثل: إصدار الجواز، وتجديد الجواز، وتجديد رخصة قيادة، والاستعلام عن المخالفات المرورية، وتجديد الهوية الوطنية.
تجربة المستخدم	هي العملية التي يستخدمها المصممون لصنع منتجات توفر تجارب هادفة ومتمحورة حول المستخدمين، حيث يتضمن ذلك تصميم التجربة بالكامل، ويشمل ذلك: تصميم القيمة، والوظيفة، والمحتوى، والتنقل وسهولة الاستخدام، والعلامة التجارية، وتصميم الواجهة.
إمكانية الوصول	أن تكون الخدمات متاحةً بسهولة لجميع المستخدمين، وتغطي الشمولية، والمساواة، وإرشادات سهولة الوصول.
تفاعلات المستفيدين	جميع أنواع التواصل الواردة لقنوات منظومة الشكاوى، والتي إما تكون استفسارات أو شكوى أو طلبات تقديم خدمة أو اقتراحات أو أسئلة عامة.
الشكوى	تعبير رسمي عن عدم الرضا بخلاف الاعتراض، من جانب أي شخص أو مؤسسة، بشأن سلوك موظف، أو منهجية، أو إجراء، أو العمل المنجز.
التجربة الرقمية	مُجمل تفاعلات المستفيد مع المنصات والخدمات الرقمية عبر جميع نقاط الاتصال طوال رحلة المستفيد مع الجهة، بدءًا من نقطة الاتصال الأولى عبر القنوات الرقمية للمنصة التي تقدم الخدمة، مروراً بمنظومات التعامل مع آراء وشكاوى المستفيدين، وانتهاءً بتحليل آراء ومدخلات المستفيدين لتحسين الخدمات والمنتجات والقنوات الرقمية للمنصة.
منصة التجربة الرقمية DXP	أطر برمجية متكاملة مُصمّمة لإشراك المستخدمين عبر مجموعة واسعة من نقاط اللمس الرقمية. الهدف النهائي لـDXP هو وضع العميل في المركز، وتقديم تجربة عملاء استثنائية وشخصية.
المنتج الرقمي	حلول رقمية في نطاق واحد تُقدّم كمجموعة واحدة عبر القنوات الرقمية، مثل: البوابات الالكترونية وتطبيقات الأجهزة الذكية؛ لتمكن المستفيد من إنجاز طلب أو خدمة، ويمكن أن تشمل المنتجات: البرمجيات أو المعلومات أو مجموعة الخدمات ذات الصلة التي ترتبط بتقديم مخرجات مُحدّدة للمستفيدين.
إرشادات إمكانية الوصول لمحتوى الويب	تعد دليلاً معترفاً به دولياً لإمكانية الوصول إلى محتوى الويب، أنشأه الاتحاد العالمي للويب (W3C) لتلبية احتياجات الأفراد والمنظمات والحكومات.

7. جدول الاختصارات

الاختصار	المعنى
CSAT	رضا المستفيدين (Customer Satisfaction Score)
EGDI	مؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية (E-Government Development Index)
EPI	مؤشر المشاركة الإلكترونية (E-Participation Index)
GEMS	مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة (Government Electronic and Mobile Services)
GTMI	مؤشر البنك الدولي لنضج الحكومات الرقمية (GovTech Maturity Index)
APIs	واجهات برمجة التطبيقات (Application Programming Interface)
W3C	الاتحاد العالمي للويب (World Wide Web Consortium)
DXP	منصة التجربة الرقمية (Digital Experience Platform)

8. الملاحق

8.1 المواءمة مع رؤية ورسالة وقيم التوجهات الاستراتيجية

يساهم مؤشر نضج التجربة الرقمية بمناظيره الأربعة في تحقيق رؤية ورسالة وقيم التوجهات الاستراتيجية للحكومة الرقمية، كما هو مبين في الشكل أدناه:

التوجهات الاستراتيجية		مناظير مؤشر نضج التجربة الرقمية			
		رضا المستفيد	تجربة المستخدم	التعامل مع الشكاوى	التقنيات والأدوات
الرؤية	حكومة رقمية رائدة	✓	✓	✓	✓
	مجتمع ممكن				✓
	مجتمع حيوي	✓	✓	✓	
الرسالة	خدمات رقمية متكاملة	✓	✓	✓	✓
	التقنيات				✓
	تفضيلات المستفيد	✓	✓		✓
القيم	المشاركة	✓		✓	
	التعاون		✓		✓
	الابتكار		✓		✓
	الالتزام			✓	

جدول (2): مواءمة مؤشر نضج التجربة الرقمية مع رؤية ورسالة وقيم التوجهات الاستراتيجية

8.2 المواءمة مع المؤشرات الدولية

لتوحيد الجهود من أجل تعزيز مركز المملكة في المؤشرات الدولية، تمت مواءمة مؤشر نضج التجربة الرقمية مع المؤشرات الدولية مثل: مؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية (EGDI،)ومؤشر البنك الدولي لنضج الحكومات الرقمية (GTMI)، ومؤشر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة (GEMS).

المؤشر الدولي	التوجهات الاستراتيجية	مناظير مؤشر نضج التجربة الرقمية			
		رضا المستفيد	تجربة المستخدم	التعامل مع الشكاوى	التقنيات والأدوات
مؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية	الإطار المؤسسي		✓		✓
	توفر المحتوى		✓		
	توفر الخدمات	✓	✓	✓	
	المشاركة الإلكترونية	✓	✓		✓
	التقنيات				
مؤشر البنك الدولي لنضج الحكومات الرقمية	الأنظمة الحكومية				
	تقديم الخدمات	✓	✓		
	المشاركة الرقمية	✓	✓	✓	✓
	التمكين التقني		✓		✓
مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة	إتاحة الخدمة	✓	✓		
	استخدام الخدمة والرضا عنها	✓	✓	✓	
	إمكانية الوصول للمستخدم		✓		

جدول (3): مواءمة مؤشر نضج التجربة الرقمية مع المؤشرات الدولية

8.3 المؤشرات الدولية

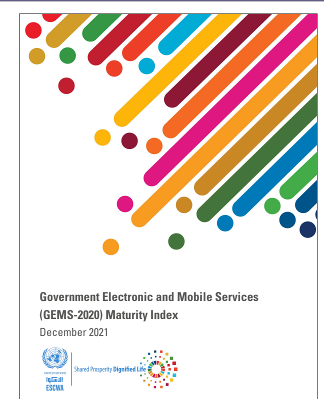
مؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية (EGDI)		
	يقيس مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية (EGDI) حالة تطور الحكومة الإلكترونية في الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، ويعكس المؤشر مدى إمكانية وصول المواطنين إلى الخدمات الحكومية الرقمية وإدماجهم في اتخاذ القرار من خلال تقييم البنية التحتية والمستويات التعليمية. يدمج المؤشر الرئيسي نتائج ثلاثة مؤشرات فرعية وهي: مؤشر توفر الخدمات عبر الإنترنت، ومؤشر تطور البنية التحتية للاتصالات، ومؤشر رأس المال البشري.	
	الجهة الناشرة	قسم الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة (UN DESA)
	أحدث إصدار	الإصدار الحادي عشر عام 2022م.
	عدد الدول	193 دولة

مؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية (EGDI)			
المؤشرات الفرعية	- مؤشر البنية التحتية للاتصالات (Telecommunication Infrastructure Index -TII). - مؤشر رأس المال البشري (Human Capital Index -HCI). - مؤشر توفر الخدمات الإلكترونية عبر الإنترنت (Online Service Index-OSI).		
مكونات مؤشر توفر الخدمات عبر الإنترنت	- الإطار المؤسسي (التنظيمي والتشريعي): يقيس مدى توفر معلومات عن الهيكل التنظيمي والإطار القانوني والتشريعي اللازم للحكومات لتنظيم التحول الرقمي. - توفير المحتوى: يقيس مدى توفر المعلومات عبر الإنترنت بصورة شاملة وبلغات متعددة وقنوات متعددة وسهلة الوصول وذات جودة عالية وعرض موجز ولغة ملائمة. - توفير الخدمات: يقيس مدى توفر مجموعة واسعة من الخدمات والمعاملات التي تخص المواطنين أو السكان بشكل عام أو فئات معينة في المجتمع (الفئات التي تحتاج للدعم)، ويركز أيضا على كيفية الوصول إلى الخدمات الحكومية من خلال بوابة رئيسية واحدة أو عدة بوابات مخصصة، بالإضافة إلى وجود بوابات متخصصة مثل بوابات المشتريات الإلكترونية. - المشاركة الإلكترونية: يقيس التشاركية والاستجابة والشمول وتمكين التشاور وصنع القرار المرتبط بصياغة واعتماد السياسات والأنظمة والخدمات العامة وخدمات فئات المجتمع الضعيفة. وتتكون المشاركة الإلكترونية من ثلاثة مستويات: إتاحة البيانات والمعلومات والتشاور (بشأن السياسات أو تقديم الخدمات في مراحل مختلفة من العملية والأخذ بالتغذية الراجعة)، وتنتهي باتخاذ القرار (إشراك المستفيدين في صنع القرار). - التقنية: يركز على الميزات التقنية للمواقع الإلكترونية بهدف التحقق من وجود البوابات الإلكترونية على شبكة الإنترنت، ومعايير إمكانية الوصول إليها ومعايير سهولة الاستخدام.		
نتيجة المملكة	%85.39		
ترتيب المملكة	31 في تقرير عام 2022		
أفضل الدول في مؤشر (OSI)	استونيا	فنلندا	كوريا الجنوبية

مؤشر البنك الدولي لنضج الحكومات الرقمية (GTMI)		
	يقيم مؤشر البنك الدولي لنضج الحكومات الرقمية (GTMI) أربعة مجالات تركيز تخص التقنية الحكومية، وهي: دعم الأنظمة الحكومية الرئيسة، وتحسين الخدمات المقدمة، وتعميم مبدأ مشاركة المستفيدين، وتعزيز أدوات تمكين التقنية الحكومية (GovTech)لدعم تحديث القطاع العام. وهدف المؤشر هو مساعدة الممارسين في تصميم مشاريع التحول الرقمي الجديدة.	
	الجهة الناشرة	مجموعة البنك الدولي
	أحدث إصدار	الإصدار الثاني 2022 – صدرت البيانات في نوفمبر 2022
	عدد الدول	198 دولة

مؤشر البنك الدولي لنضج الحكومات الرقمية (GTMI)			
عدد المؤشرات	يحتوي مؤشر البنك الدولي لنضج الحكومات الرقمية (GTMI)على 48 مؤشراً منها 40 مؤشرا حديثا وموسعا للتقنية الحكومية لقياس نضج أربعة مجالات تركيز للتقنية الحكومية و8 مؤشرات خارجية.		
مكونات مؤشر توفر الخدمات عبر الإنترنت	- ثمانية (8) مؤشرات خارجية يتم قياسها ضمن مؤشرات أخرى ذات الصلة، ويشمل ذلك: - المؤشرات الفرعية الثلاثة لمؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية - مؤشر الأمم المتحدة للمشاركة الإلكترونية (EPI). - مؤشر الأمن السيبراني العالمي (GCI) التابع للاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) - ثلاثة مؤشرات ذات صلة من مجموعة البيانات الخاصة بمبادرة الهوية من أجل التنمية (ID4D)، والتي هي إحدى مبادرات مجموعة البنك الدولي.		
المؤشرات والمقاييس الفرعية	- يتضمن مؤشر البنك الدولي لنضج الحكومات الرقمية (GTMI) لعام 2022 أربع مكونات، هي: - مؤشر الأنظمة الحكومية الرئيسية (CGSI)، سبعة عشر (17) مؤشرا تقيس الجوانب الرئيسة لمقاربة شاملة للحكومة. - مؤشر تقديم الخدمات العامة (PSDI)، تسعة (9) مؤشرات تقيم حالة البوابات الحكومية على الإنترنت، وتوفر خدمات إنشاء الملفات الإلكترونية، وإمكانية الدفع الإلكتروني، وخدمات أخرى. - مؤشر مشاركة المواطن الرقمية (DCEI)، ستة (6) مؤشرات تقيس جوانب بوابات المشاركة العامة، وتعليقات المواطنين، وبوابات الحكومة / البيانات المفتوحة. - مؤشر تمكين التكنولوجيا الحكومية (GTEI)، ستة عشر (16) مؤشرا تقيس الاستراتيجية والمؤسسات واللوائح، بالإضافة إلى المهارات الرقمية وبرامج الابتكار.		
ملاحظات	يوجد تأثير مباشر لمؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية ((EGDI ومكوناته الفرعية ((OSI , TII , HCIعلى على مؤشر البنك الدولي لنضج الحكومات الرقمية (.(GTMI		
نتيجة المملكة	%97.13		
ترتيب المملكة	المجموعة الأولى: مجموعة الدول المتقدمة جدا		
أفضل الدول في المؤشر	كوريا الجنوبية	البرازيل	السعودية

مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة (GEMS)



يقيس مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة (GEMS) مدى نضج الخدمات الحكومية المقدمة من خلال البوابات وعبر تطبيقات الهاتف المحمول في المنطقة العربية. وتحقيقا لهذه الغاية، تم تحديد 84 خدمة حكومية يجب أن يتم تقديمها إلكترونيا للأفراد والأعمال. وتم الاعتماد على الاحتياجات خلال دورة حياة المستفيد (Life cycle) في اختيار الخدمات.

الجهة الناشرة	لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (UN ESCWA)
أحدث إصدار	الإصدار الرابع 2022 - صدر التقرير في فبراير عام 2023
عدد الدول	18 دولة

مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة (GEMS)

عدد المؤشرات	• توفر الخدمة وتطورها (15 مؤشرا). • استخدام الخدمة ورضا المستخدم حيالها (6 مؤشرات). • الوصول إلى الجمهور (3 مؤشرات).		
ملاحظات	توجد علاقة مباشرة مع مؤشر توفر الخدمات عبر الإنترنت - توفر الخدمات (OSI-SP)، يظهر ذلك جليا من خلال المقارنة بين (OSI 2022) و (GEMS 2022)، حيث يركز المؤشر على توفر خدمات الحكومة الإلكترونية على الإنترنت مصحوبا بمستوى عالٍ من النضج من أجل تحقيق الهدف المتمثل في تقديم هذه الخدمات إلكترونيا.		
نتيجة المملكة	%87		
ترتيب المملكة	1		
أفضل الدول	السعودية	قطر	الإمارات



هيئة الحكومة الرقمية

Digital Government Authority

مؤشّر نضوج الخدمات الحكوميّة الإلكترونية والنقّالة GEMS-2023

كانون الأوّل/ديسمبر 2023





رؤيتنا

طاقاتٌ وابتكار، ومنطقتُنا استقرارٌ وعدلٌ وازدهار

رسالتنا

بشغَف وعزْم وعَمَل: نبتكِر، ننتج المعرفة، نقدِّمُ المشورة،
نبني التوافق، نواكب المنطقةَ العربية على مسار خطة عام 2030.

يداً بيد، نبني غداً مشرقاً لكلِّ إنسان.

E/ESCWA/CL4.SIT/2023/3

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

مؤشّر نضوج الخدمات الحكوميّة الإلكترونية والنقّالة GEMS-2023

كانون الأوّل/ديسمبر 2023



الأمم المتحدة
بيروت

مطبوعات للأمم المتحدة تصدر عن الإسكوا، بيت الأمم المتحدة، ساحة رياض الصلح،

صندوق بريد: 11-8575، بيروت، لبنان.

الموقع الإلكتروني: www.unescwa.org.

شكر وتقدير

يشكر فريق عمل اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) السيدات والسادة في الدول الأعضاء على الجهود المبذولة في التنسيق وجمع البيانات والتواصل مع المؤسسات الوطنية لملء الاستمارات المختلفة للمؤشّر وإبداء الملاحظات القيّمة، وهم: السيدة سرى الخطيب (وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، الأردن)، والسيد عبد الرحمن نذير والسيد أحمد العليلي (هيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية، الإمارات العربية المتحدة)، والسيد أحمد أسيري والسيدة فاطمة مصيقر (هيئة المعلومات والحكومة الإلكترونية، البحرين)، والسيد رياض الوسلاتي (وحدة الإدارة الإلكترونية في رئاسة الحكومة، تونس)، والسيد زروقي لعرج (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر)، والسيد محمّد علي محمّد والسيدة ميسون ياسين (وزارة الاتصالات والتقانة، الجمهورية العربية السورية)، والسيد طاهر نور جعل (وزارة الاتصالات والتكنولوجيا، الصومال)، والسيد عباس عبد الكاظم (وزارة التخطيط، العراق)، والسيدة سمية الكندي والسيدة أميمة الخنبشي (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، عُمان)، والسيد فادي مرجانة (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، دولة فلسطين)، والسيدة هيا الأنصاري والسيدة نور الكوّاري (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قطر)، والسيد عبد الكريم فوزان (الجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات، الكويت)، والسيد منير العدل (الهيئة العامة للمعلومات، ليبيا)، والسيد يوسف غلابي (وكالة التنمية الرقمية، المغرب)، والسيد ماجد علي الحيدر (هيئة الحكومة الرقمية، المملكة العربية السعودية)، والسيد محمّد محفوظ بوبكر (وزارة التحوّل الرقمي والابتكار وعصرنة الإدارة، موريتانيا)، والسيد رائد سعيد (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، اليمن).

أُعِدَّ هذا التقرير في مجموعة الإحصاءات ومجتمع المعلومات والتكنولوجيا في الإسكوا، تحت إشراف السيد محمّد نوّار العوّا، المستشار الإقليمي في التكنولوجيا من أجل التنمية. وشارك السيد محمّد نهار، الباحث المساعد في الإسكوا، في الإشراف على المنصّة الرقمية وإعداد التقرير. وقامت بالمراجعة السيدة نبال إدلبي، مديرة مجموعة الإحصاءات ومجتمع المعلومات والتكنولوجيا في الإسكوا بالإنابة.

اعتمدت النتائج على منصّة رقمية لجمع بيانات مؤشّر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقّالة GEMS. وعَمِل على تطوير هذه المنصّة في الإسكوا فريقُ عملٍ برمجي، ضمّ السيدات والسادة: لمى الأحمد، وعبد السلام قراقيره، وأنطوني طنوس، بإشراف السيدات والسادة آنا كارولينا فالوا ليت، وسليمى تبشراني، وبرنارد قزعور، ومارون خوري. كما أسهمت السيدة خديجة منصور في المتابعة والدعم الإداري لهذا المشروع. وقام قسم خدمات المؤتمرات في الإسكوا بإخراج التقرير بشكله الحالي.

الرسائل الرئيسية



تشير زيادة عدد الخدمات المقيَّمة سنوياً إلى زيادة تبني الدول العربية للتحوّل الرقمي لا سيّما في رقمنة الخدمات الحكومية. ويدلّ ارتفاع عدد المؤسسات المشمولة بالتقييم على اهتمامها المتزايد بتطبيق التحوّل الرقمي في مختلف القطاعات التنموية.



يُلاحظ ارتفاع نتائج معظم الدول المشاركِة في التقييم لهذا العام، ممّا يشير إلى الاهتمام المتزايد بالتحوّل الحكومي الرقمي لما له من أثرٍ على تحسين كفاءة العمل الحكومي وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.



ثمّة فرص واسعة للتعاون وتبادل التجارب بين مختلف الدول العربية من خلال الاستفادة من قصص نجاح الدول التي بلغت فيها الخدماتُ الحكومية الرقمية مستويات نضوج متقدّمة ومتقدّمة جداً، وهذا ما يسهم في جسر الفجوة الرقمية في المنطقة العربية.

المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمـة

رغم الظروف العصيبة والأزمات المتتالية، تشهد المنطقة العربية إجمالاً تقدّماً رقمياً ملموساً يتجلى في التطوير المتسارع للخدمات الحكومية الرقمية. ففي بعض الدول العربية، لم تَعُد طوابير الانتظار لساعاتٍ للحصول على وثيقة رسمية أمراً مألوفاً، كما أصبحت المنصّات الرقمية حقيقةً واقعة تقدِّم مختلف الخدمات للأفراد والمؤسسات، بما فيها الخدمات التي كانت في السنوات السابقة معقّدة جداً مثل تجديد جواز السفر وتقديم طلبات المعونات الاجتماعية وإجراء المعاملات الضريبية. ومن شأن ذلك توفير الوقت والجهد والعناء على طالبي الخدمة، والإسهام في دفع جهود التنمية الشاملة على المستوى الوطني، بما ينسجم مع أهداف التنمية المستدامة، لا سيّما تلك المتعلقة بتعزيز المعرفة الرقمية (الهدف 4)، والإدماج الرقمي (الأهداف 5 و8 و10)، والابتكار (الهدف 9)، وتعزيز كفاءة المؤسسات (الهدف 16).

ولا يخلو هذا المسار من التحديات؛ فالتفاوت في جاهزية البنية التحتية التكنولوجية والاختلاف في المهارات الرقمية لدى فئات المجتمع في بعض الدول هما من العقبات التي يجب تذليلها. أضف إلى ذلك ضرورة استكمال رقمنة السجلات الوطنية الرئيسية وتطوير التطبيقات والمنصّات الرقمية لإتاحة الفرصة أمام جميع الأفراد دون استثناء للحصول على الخدمات الحكومية الرقمية في أيّ مكان وزمان.

وبعد دراسة العديد من المؤشّرات الدولية المتاحة، تبيّن أنها تقيس في المقام الأول مدى توفّر الخدمات الحكومية الإلكترونية من دون النظر إلى مدى نضوجها أو استخدامها أو رضا الأفراد عن جودتها. لذلك، عملت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) على تطوير أداة لقياس نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية وتسليط الضوء على ما يمكن تطويره فيها، حرصاً منها على دعم راسمي السياسات وصانعي القرار في المنطقة العربية في وضع وتطوير الخطط الوطنية المناسبة للإسراع في تنفيذ هذا التحوّل وتقديم الخدمات الحكومية الرقمية واستخدامها وزيادة كفاءتها. ويُقصد بالنضوج، وفقاً لمؤشّر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقّالة[1]، أن تكون الخدمة مرقمنة بكافة مراحلها ومُرفقة بحملات تسويق وتوعية بشأن استخدامها، وأن يستخدمها الأفراد ومؤسسات الأعمال على نحوٍ سليم، وأن تتاح لهم أدوات الدعم والتواصل مباشرة. وأُطلِق مؤشّر GEMS في عام 2014 كون معظم المؤشّرات الدولية لا تغطي هذه الجوانب بل تركّز أكثر على قياس توفّر الخدمة.

يجري تقييم مؤشّر GEMS للمرّة الخامسة منذ عام 2019. وشاركت في التقييم لهذا العام 17 دولةً من الدول الأعضاء هي: الأردن، والإمارات العربية المتحدة، والبحرين، وتونس، والجزائر، والجمهورية العربية السورية، والصومال، والعراق، وعُمان، ودولة فلسطين، وقطر، والكويت، وليبيا، والمغرب، والمملكة العربية السعودية، وموريتانيا، واليمن. ويوثّق هذا التقرير البيانات التي جُمعت من الاستمارات التي أرسلها ممثلو الجهات الحكومية المشارِكة إلى الإسكوا، كما يفيد بنتائج التقييم على المستويَين الإقليمي والوطني.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا المؤشّر لا يغطي سوى الخدمات الحكومية. وقد تتوفّر بعض الخدمات التي يمكن تغطيتها من القطاع الخاص، لا سيّما فيما يتعلق بخدمات النقل أو السياحة، ولكنها لا تدخل في إطار عمل مؤشّر GEMS.

1

الإطار المفاهيمي لمؤشّر GEMS



1. الإطار المفاهيمي لمؤشّر GEMS

يهدف مؤشّر GEMS إلى قياس مدى نضوج الخدمات الحكومية المقدّمة عبر البوابات الإلكترونية والتطبيقات النقّالة في الدول العربية. ويرمي إلى توفير مقياس يستخدمه صانعو القرار وواضعو السياسات لتوضيح بعض الأبعاد التي لا يبيّنها العديد من المؤشّرات الدولية، والمتمثّلة في معرفة مدى تطوّر الخدمة، واستخدامها ورضا المستخدِم حيالها، والجهود الحكومية المبذولة لإيصالها إلى الجمهور.

لهذه الغاية، اختيرت 84 خدمةً حكومية ضرورية للأفراد ومؤسسات الأعمال على السواء، موزّعة على 11 صنفاً بحسب الشكل 1. واعتُمِد مبدأ دورة الحياة في اختيار هذه الخدمات، فحُدّدت الخدمات التي يحتاجها الفرد في مختلف مراحل حياته، وتلك التي تحتاجها المؤسسات عند تأسيسها ولإدارة سير عملياتها وفي معاملات إغلاقها.

الشكل 1. أصناف الخدمات المشمولة بمؤشّر GEMS



المصدر: ESCWA, Government Electronic and Mobile Services (GEMS) Maturity Index, February 2014.

يجري باستمرار تحديث قائمة الخدمات المشمولة بالمؤشّر، فتُراجَع سنوياً قبل البدء بمرحلة جمع البيانات. وفي عام 2023، استُعيض عن 9 خدمات كان المؤشّر يغطيها في عام 2022 بخدمات أخرى أحدث، تتناسب مع التطوّر واحتياجات المواطنين المستجدّة في مختلف القطاعات. ويمكن الاطّلاع على القائمة الكاملة للخدمات في المرفق 1. وتتوزّع الخدمات على عددٍ من القطاعات المختلفة كما هو مبيّن في الجدول 1. وتمّ تطوير مؤشّر الأداء الرئيسي المتعلق بمستوى الأمن عبر القنوات فأخذ في الحسبان توفّر واستخدام إحدى التكنولوجيات الرائدة، كالذكاء الاصطناعي وسلاسل الكتل والحوسبة السحابية، لدعم الأمن السيبراني. كما تمّ تحديث مؤشر أدوات الدعم والتواصل للأفراد بحيث يأخذ في الحسبان توفّر بعض أدوات المساعدة الرقمية الحديثة المعتمِدة على التكنولوجيات الناشئة.

الجدول 1. توزّع الخدمات الحكومية الإلكترونية المشمولة بالمؤشّر على القطاعات

القطاع	عدد الخدمات
التجارة والصناعة	16
النقل/المرور/الشرطة	8
الشؤون الحكومية المشتركة	7
التعليم	7
الصحة	7
العدل	7
الداخلية	6
الشؤون البلدية	6
المرافق	5
العمل	4
الشؤون الاجتماعية	4
السياحة	3
المالية	2
الهجرة	2
المجموع	84



يعتمد مؤشّر GEMS على ثلاث ركائز أساسية (الشكل 2) تُعنى بقياس توفّر الخدمة وتطوّرها (جانب العرض)، وقياس استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها (جانب الطلب)، وقياس وصول الخدمة لمستهلكها النهائي (جانب الإدماج). ووُزّعت هذه الركائز الأساسية ضمن 11 فئة مختلفة تَظهر في الإطار الخارجي للدائرة المبيّنة في الشكل 2. ولقياس هذه الركائز الثلاث، اعتُمد 24 مؤشّر أداءٍ رئيسياً (KPI) وخُصِّص 15 مؤشّراً منها للركيزة الأولى، وستة مؤشّرات للركيزة الثانية، وثلاثة مؤشّرات للركيزة الثالثة.

الشكل 2. بنية مؤشّر GEMS بحسب الركائز الأساسية، والفرعية، والفئات، وتوزّع مؤشّرات الأداء الرئيسية



المصدر: ESCWA, Government Electronic and Mobile Services (GEMS) Maturity Index, February 2014.

آلية العمل

خلال عام 2023، استمرّ العمل على تطوير المنصّة الرقمية لمؤشّر GEMS (gems.unescwa.org) التي تهدف إلى تيسير عملية جمع البيانات وتحليلها وحساب قِيَم المؤشّر وركائزه المختلفة بناءً على المقترحات المقدّمة من ممثلي الجهات الوطنية في الدول العربية الأعضاء. وتسمح هذه المنصّة بأتمتة آلية العمل عن طريق تغطية جميع المراحل بدءاً من

جمع البيانات من كافة المؤسسات الوطنية في الدول العربية، وانتهاءً بحساب نتائج المؤشّرات.

ولتقييم الخدمات الحكومية المتاحة عبر البوابة الإلكترونية والتطبيقات النقّالة، حُدّدت ثلاثة مستويات من فِرق العمل لتنفيذ المهمات التالية:

- المنسّق الوطني: يُحدَّد منسّقٌ وطنيٌّ في كلّ دولة من الدول الأعضاء في الإسكوا للإشراف على كافة مراحل جمع البيانات من الجهات الوطنية المختلفة، ويكون مخوّلاً بالتواصل مع فريق عمل المؤشّر في الإسكوا. وفي المرحلة الأولى من العمل، يضطلع المنسّق بمهمّة اختيار الخدمات الحكومية التي تُقدَّم إلكترونياً من بين الخدمات التي يغطيها المؤشّر. ويُقصد بالخدمة الإلكترونية استخدام الوسائل التكنولوجية في أيّ مرحلة من مراحل التنفيذ. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الخدمة تشمل استمارات تُقدّم إلكترونياً، تُعَدُّ تلك الخدمة إلكترونيةً في مرحلة نضوج مبكرة، بما أنّ جزءاً من العملية يتم بطريقة رقمية. أمّا إذا كانت الخدمة تُنفّذ كليّاً بطريقة إلكترونية، من مرحلة تقديم الطلب إلى مرحلة الإشعار بالتنفيذ، فهذه دلالة على أن هذه الخدمة الإلكترونية ناضجة إلى حدٍّ بعيد. وبعد تحديد الخدمات، يعمل المنسّق على تحديد ممثلي الجهات الوطنية التي تقدّم هذه الخدمات الرقمية، ويشرف على عملهم ويدقّق في البيانات التي يقدّمونها قبل اعتمادها وإرسالها إلى فريق عمل الإسكوا.

- ممثلو الجهات الوطنية: المنسّق الوطني هو الذي يُحدّد ممثلي الجهات الوطنية المشارِكة. ويعمل ممثل المؤسسة الوطنية على جمع البيانات المتعلقة بمؤسسته وبالخدمات الرقمية التي تقدّمها، والمسندة إليه من قِبل المنسّق الوطني. وفي الواقع، تُقيَّم الخدمات الرقمية وفق استمارة إلكترونية مخصّصة، فيُطلب ملء استمارة لكلّ خدمة. كما يجري تقييم المؤسسات التي تقدّم تلك الخدمات الإلكترونية وفق استمارة خاصة بالمؤسسات (استمارة لكلّ مؤسسة). وتحتوي استمارة تقييم الخدمة الإلكترونية (المرفق 3) على أسئلة عن قنوات تقديم الخدمة، ومدى نضوج مراحلها، وعدد المعاملات المنفّذة إلكترونياً، ومدى رضا المستخدِم حيالها. أمّا استمارة تقييم المؤسسة (المرفق 2)، فتحتوي على أسئلة لتقييم آلية تقديم الخدمات عموماً عبر البوابة الإلكترونية والتطبيقات النقّالة، بالإضافة إلى توفّر سمات الأمن، وتوفير البيانات المفتوحة، وإتاحة أدوات الدعم للأفراد والأعمال.

- فريق عمل الإسكوا: يعمل هذا الفريق، خلال كافة المراحل، على توفير الدعم الفني اللازم للمنسّقين الوطنيين في جمع البيانات. وبعد إنجاز عملية جمع البيانات، يقوم هذا الفريق بمراجعتها ومعالجتها، وحساب قِيَم مؤشّرات الأداء الرئيسية البالغ عددها 24 مؤشّراً، تمهيداً لحساب العلامة النهائية لمؤشّر GEMS ومن ثَمّ تحليل النتائج وإعداد التقرير النهائي.



وفي عام 2023، أُضيف عددٌ من الخصائص إلى هذه المنصّة لتتيح للمنسّق الوطني خصائص إضافية كمراجعة البيانات الواردة من ممثلي الجهات الوطنية والموافقة عليها أو رفضها أو طلب تعديلها، مع تسهيل عمليات التواصل من خلال المنصّة مباشرةً لإضافة التغييرات المطلوبة.

مقاربة حساب نتائج المؤشّر

في البداية، تخضع خدمات المؤشّر البالغ عددها 84 خدمةً إلى أوزان بحسب درجة تعقيد هذه الخدمات، ومدى قابليتها للرقمنة، وحجم معاملاتها المتوقّع. فالخدمة الإجرائية التي تشتمل على عدّة مراحل، كإصدار ترخيص تجاري مثلاً، تختلف من حيث درجة التعقيد عن الخدمة الإطلاعية، كتوفّر أسعار الأدوية. ففي الحالة الأولى، يتطلب الأمر التفاعل مع المستخدِم في عدّة مراحل من الخدمة بدءاً من إرفاق المستندات إلى الدفع الإلكتروني، وصولاً إلى الإشعار بإنجاز المعاملة. في المقابل، تعتمد الخدمة الإطلاعية بشكل أكبر على توفّر خصائص تقنية تسهّل تفاعل المستخدِم مع صفحات الويب. وبذلك، تكون الخدمة الأولى أعلى وزناً.

وتُبنى مقاربة حساب النتائج على سلسلة من المراحل بدءاً من حساب مؤشّرات الأداء الرئيسية وانتهاءً بحساب العلامة الإجمالية. وقد أُدرِج 24 مؤشّرَ أداء رئيسياً ضمن ثلاث مجموعات تحتوي في المجموع على 14 علامة. ويتمّ حساب عناصر الركائز الفرعية، ومجموع علاماتها 9، ثمّ حساب الركائز الأساسية الثلاث للحصول أخيراً على العلامة الإجمالية. وتُعرض في التقرير علامات مؤشّرات الأداء الرئيسية، بالإضافة إلى علامات الركائز الثلاث والنتيجة الإجمالية. وتتوزّع الأوزان المطبّقة على الركائز الثلاث على الشكل الآتي: 40 في المائة لكلٍّ من الركيزتين الأولى والثانية، و20 في المائة للركيزة الثالثة.

قراءة النتائج والاستفادة منها

يُعَدُّ مؤشّر GEMS أداةً لقياس مدى التقدّم في تحقيق التحوّل الرقمي على المستوى الوطني واستدامته، وتكوين صورة شاملة عن مدى هذا التحوّل على المستوى الإقليمي. فيُمكن لواضعي السياسات وصانعي القرار استخدام هذا المؤشّر في تقييم الوضع الراهن للخدمات الحكومية الرقمية ومدى نضوجها، وكذلك مراقبة التقدّم في التحوّل الرقمي عموماً. وتتضمن النتائج الوطنية بعض المقترحات المخصّصة للجهات المسؤولة عن التحوّل الرقمي في كلّ دولة بناءً على النتائج التي تمّ الحصول عليها.

ويتيح مؤشّر GEMS فرصةً لتحديد مَواطن الضعف والمساعدة في وضع خطط وطنية لزيادة نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية. فعلى سبيل المثال، إذا كان مؤشّر الأداء الرئيسي المتعلق بتوفير خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية منخفضاً، يمكن الاستفادة مباشرةً من هذه النتيجة بتضمين هذه الخصائص خلال مراحل تصميم وتطوير خدمات جديدة في المستقبل أو بإضافة هذه الخصائص للخدمات الحالية.

ولا بدّ من الإشارة هنا إلى أنّ بعض مؤشّرات الأداء الرئيسية تتعلّق بعمل المؤسسة ككلّ، وليس بخدمة معيّنة فحسب. وهذه المؤشّرات هي:

- توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين.
- مستوى الأمن على القنوات.
- الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية.
- الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال.
- مستوى توفّر البيانات المفتوحة.
- صيغة تقديم البيانات المفتوحة.
- توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد.
- نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (على مستوى المؤسسات).

ومن الضروري تحليل المؤشّرات الواردة أعلاه سويةً لتعطي انطباعاً أفضل عن أداء المؤسسات. فعلى سبيل المثال، إن مؤشّر «نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (على مستوى المؤسسات)» معنيّ بكافة الخدمات الحكومية الإلكترونية التي تقدّمها المؤسسة، في حين أنّ مؤشّر «نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق» يقيس الخدمات المحدّدة في المؤشّر والبالغ عددها 84، والتي أُرفِقت بحملات تسويق. لذلك، ينبغي تحليل هذين المؤشّرين معاً للحصول على تصوّر واضح عن مدى إجراء حملات تسويق مرافقة للخدمات.

وتُبنى نتائج المؤشّرات كلّها على مقياس من 0 إلى 1، وتُعرَض بالنسبة المئوية تيسيراً لقراءتها.

2 نتائج مؤشّر GEMS على المستوى الإقليمي



2. نتائج مؤشّر GEMS على المستوى الإقليمي

ألف. لمحة عامة

جُمعت البيانات في عام 2023 من 17 دولة من الدول العربية الأعضاء، وهي: الأردن، والإمارات العربية المتحدة، والبحرين، وتونس، والجزائر، والجمهورية العربية السورية، والصومال، والعراق، وعُمان، ودولة فلسطين، وقطر، والكويت، وليبيا، والمغرب، والمملكة العربية السعودية، وموريتانيا، واليمن. وفي المرحلة الأولى من العمل، حُدّدت في كلٍّ من هذه الدول جهة وطنية تؤدي دور المنسّق وتكون مسؤولة عن بيانات المؤشّر، وترد قائمة بها في الجدول 2.

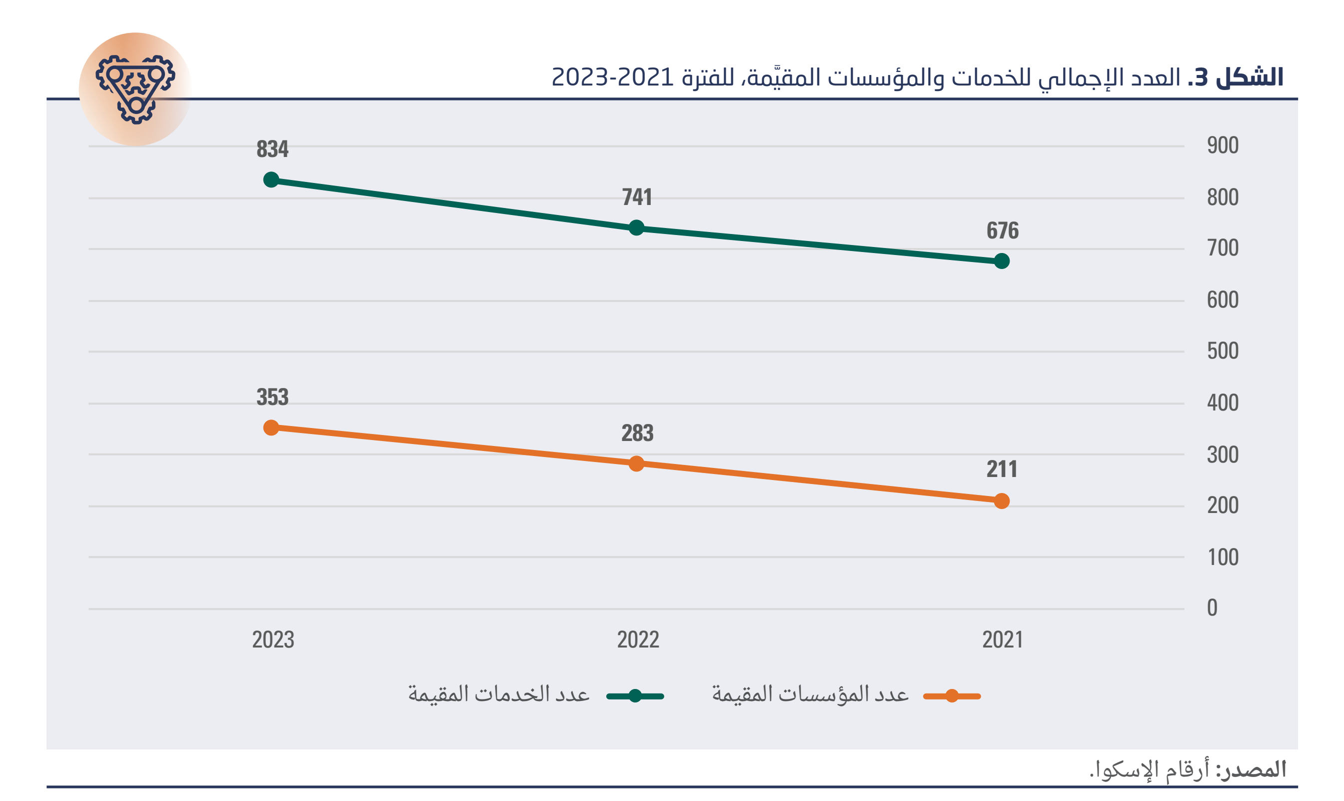
الجدول 2. الجهات الوطنية التي تؤدي دور المنسّق على المستوى الوطني لقياس مؤشّر GEMS في عام 2023

الدولة	الجهة المسؤولة
الأردن	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة
الإمارات العربية المتحدة	هيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية
البحرين	هيئة المعلومات والحكومة الإلكترونية
تونس	وحدة الحكومة الإلكترونية – رئاسة الحكومة
الجزائر	وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية
الجمهورية العربية السورية	وزارة الاتصالات والتقانة
الصومال	وزارة الاتصالات والتكنولوجيا
العراق	وزارة التخطيط
عُمان	وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات
دولة فلسطين	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
قطر	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
الكويت	الجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات
ليبيا	الهيئة العامة للمعلومات
المغرب	وكالة التنمية الرقمية
المملكة العربية السعودية	هيئة الحكومة الرقمية
موريتانيا	وزارة التحوّل الرقمي والابتكار وعصرنة الإدارة
اليمن	وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات

باء. الخدمات والقطاعات

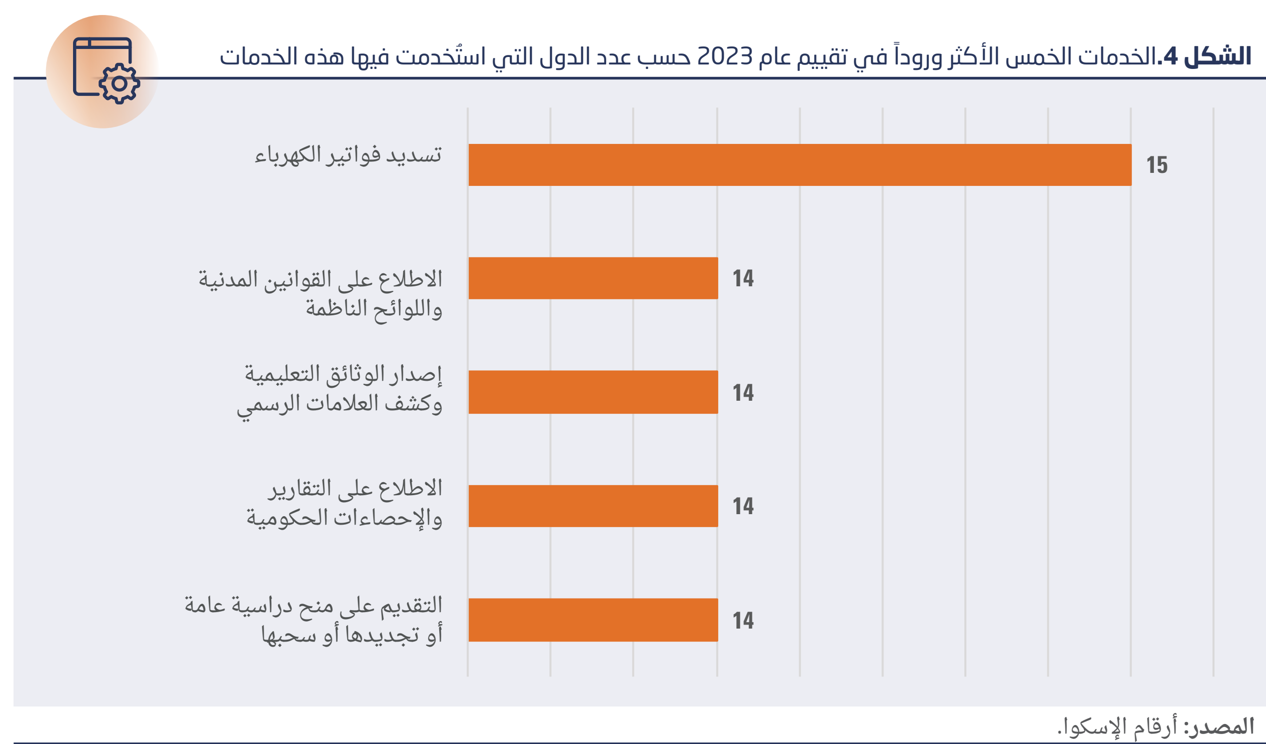
ارتفع العدد الإجمالي للخدمات والمؤسسات المشمولة بتقييم عام 2023 إلى حدٍّ كبير مقارنةً بالعامين السابقين 2021 و2022. ويوضّح الشكل 3 العدد الإجمالي للخدمات والمؤسسات المقيَّمة لكلّ الدول الأعضاء، ويبدو جلياً التزايد المطّرد لعدد الخدمات والمؤسسات المقيَّمة منذ عام 2021.

الشكل 3. العدد الإجمالي للخدمات والمؤسسات المقيَّمة، للفترة 2021-2023



المصدر: أرقام الإسكوا.

الشكل 4. الخدمات الخمس الأكثر وروداً في تقييم عام 2023 حسب عدد الدول التي استُخدمت فيها هذه الخدمات



المصدر: أرقام الإسكوا.

ويبيّن الشكل 4 الخدمات الخمس الأكثر وروداً في التقييم حسب عدد الدول التي استُخدمت فيها هذه الخدمات. ويمكن ملاحظة ورود خدمات التعليم (مثل إصدار الوثائق التعليمية وكشف العلامات الرسمي، والتقديم على مِنَح دراسية عامة أو تجديدها أو سحبها)، بالإضافة إلى خدمات المرافق (مثل تسديد فواتير الكهرباء) في هذه القائمة. كما

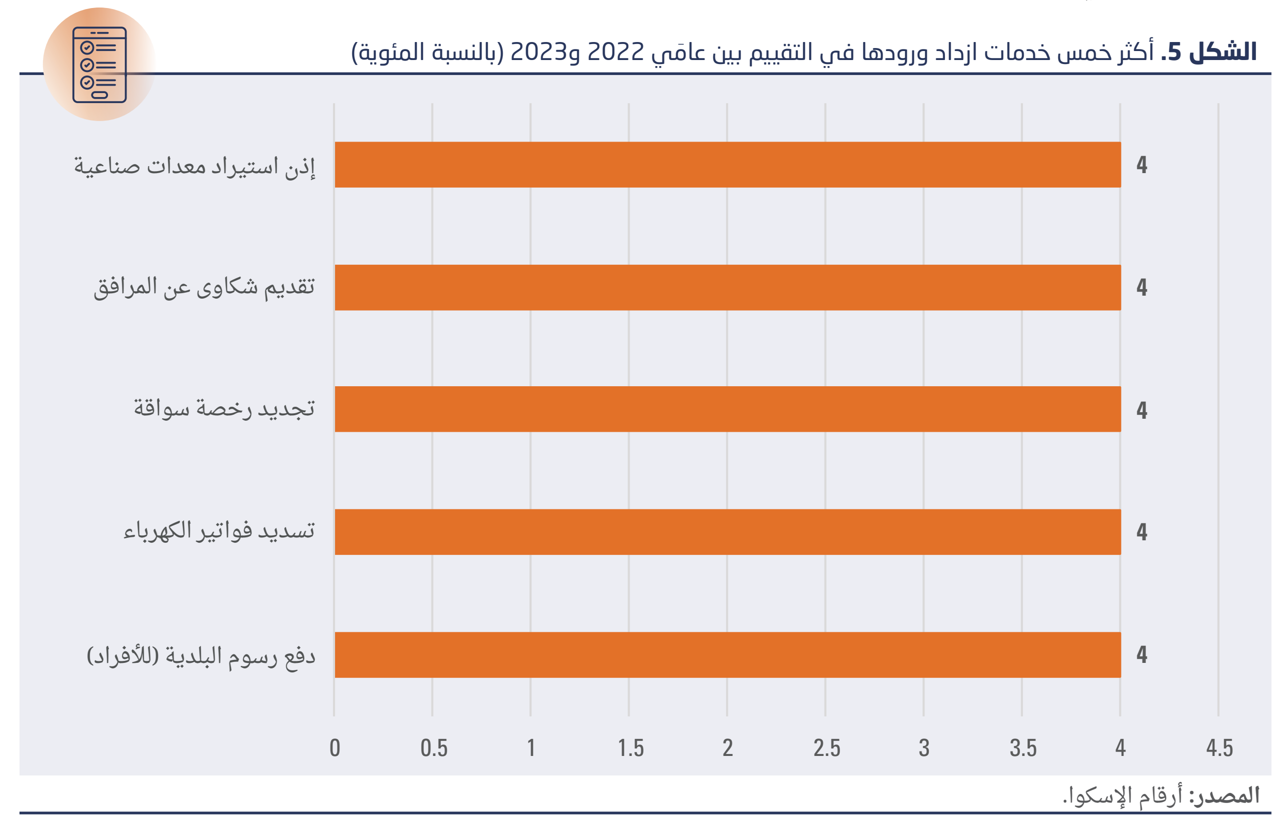
تجدر الإشارة إلى أن بعض الخدمات الإطلاعية ما تزال من أكثر الخدمات انتشاراً في المنطقة العربية مثل الإطلاع على القوانين المدنية واللوائح الناظمة، والاطلاع على التقارير والإحصاءات الحكومية.

يبيّن الشكل 5 أكثر الخدمات التي ازداد ورودها بين عامَي 2022 و2023. ويمكن ملاحظة ازدياد خدمات المرافق (مثل تسديد فواتير الكهرباء، أو تقديم شكاوى عن المرافق، أو دفع رسوم بلدية) لما لها من أهمية وطلب من قِبَل الأفراد. في المقابل، ازداد ورود خدمة إذن استيراد معدات صناعية لما له من أهمية في عمل المؤسسات.

أما على مستوى القطاعات وتوزّع الخدمات فيها، فتصدّرت قطاعات المرافق والتعليم والشؤون الحكومية المشتركة في عام 2023 قائمة القطاعات من حيث نسبة الخدمات المقيّمة في كلّ قطاع (الجدول 3).

فيما يتعلق بالنتائج التي أحرزتها القطاعات على مستوى المنطقة العربية، يبيّن متوسط نتائج الخدمات المقيَّمة في كلّ قطاع تَصَدُّر قطاعات المرافق والداخلية والتعليم. بالمقابل، ما زالت بعض القطاعات الأخرى بحاجة لبذل المزيد من الجهود لرقمنة خدماتها، كالعدل والسياحة (الشكل 6).

الشكل 5. أكثر خمس خدمات ازداد ورودها في التقييم بين عامَي 2022 و2023 (بالنسبة المئوية)



المصدر: أرقام الإسكوا.



الجدول 3. عدد ونسبة الخدمات الإلكترونية المقيّمة في كلّ قطاع

القطاع	توزّع خدمات المؤشّر على القطاعات	العدد الأكبر للخدمات التي يمكن تقييمها لـ 17 دولة	عدد الخدمات المقيّمة لـ 17 دولة	النسبة المئوية للخدمات المقيّمة في كلّ قطاع لعام 2023
المرافق	5	85	62	73
التعليم	7	119	82	69
الشؤون الحكومية المشتركة	7	119	78	66
المالية	2	34	22	65
العمل	4	68	43	63
الداخلية	6	102	62	61
التجارة والصناعة	16	272	157	58
النقل/المرور/الشرطة	8	136	75	55
الشؤون الاجتماعية	4	68	37	54
الصحة	7	119	64	54
العدل	7	119	63	53
الشؤون البلدية	6	102	53	52
الهجرة	2	34	16	47
السياحة	3	51	20	39

المصدر: أرقام الإسكوا.

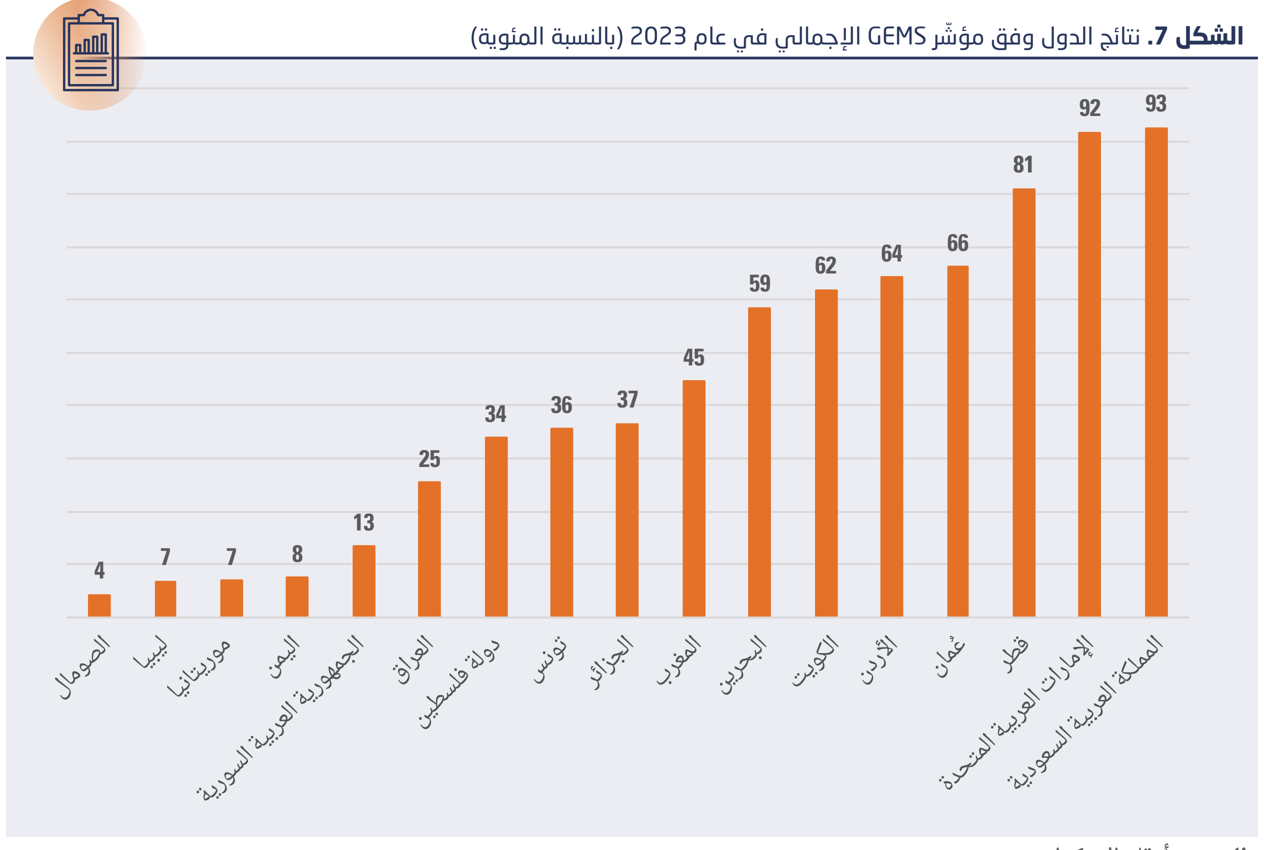
الشكل 6. متوسط نتائج الخدمات الحكومية الإلكترونية المقيّمة في كلّ قطاع (بالنسبة المئوية)

المصدر: أرقام الإسكوا.

جيم. النتائج الإجمالية

يبيّن الشكل 7 نتائج الدول العربية إجمالاً وفق العلامة النهائية لمؤشّر GEMS. وتتوزّع الدول العربية المشارِكة في التقييم على ثلاث مجموعات رئيسية. فتتضمن الأولى قِيَماً أعلى من 50 في المائة وتشمل المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة وقطر وعُمان والأردن والكويت والبحرين، في حين تتضمن المجموعة الثانية قِيَماً أقلّ من 50 في المائة وأعلى من 10 في المائة وتشمل المغرب والجزائر وتونس ودولة فلسطين والعراق والجمهورية العربية السورية. أما المجموعة الثالثة (أقلّ من 10 في المائة) فتضمّ اليمن وموريتانيا وليبيا والصومال. ويتّضح التباين بين طرفَي التقييم في العلامة النهائية للمؤشّر التي تتراوح بين 4 و93 في المائة.

الشكل 7. نتائج الدول وفق مؤشّر GEMS الإجمالي في عام 2023 (بالنسبة المئوية)

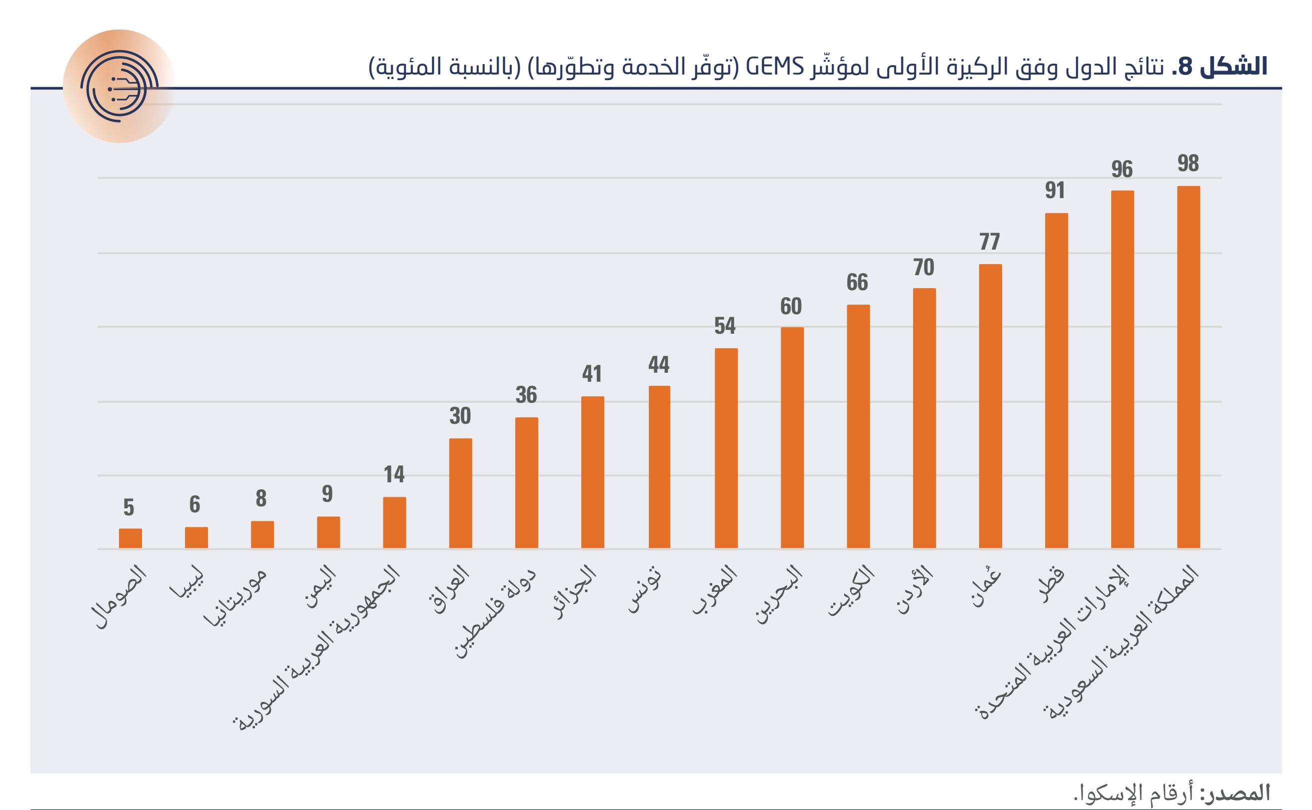


المصدر: أرقام الإسكوا.

عند النظر في تفاصيل المؤشّر، بدءاً من الركيزة الأولى وهي توفّر الخدمة وتطوّرها (الشكل 8)، يُلاحظ أنّ القِيَم تتراوح بين 5 و98 في المائة. وتنقسم النتائج وفقاً لهذه الركيزة إلى أربع مجموعات: مجموعة تضم قِيَماً أعلى من 80 في المائة (المملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة، وقطر)؛ ومجموعة تضم قِيَماً تتراوح بين 50 و80 في المائة (عُمان، والأردن، والكويت، والبحرين، والمغرب)؛ ومجموعة تضمّ قِيَماً تقع بين 10 و50 في المائة (تونس، والجزائر، ودولة فلسطين، والعراق، والجمهورية العربية السورية)؛ ومجموعة تضمّ قِيَماً أقلّ من 10 في المائة (اليمن، وليبيا، وموريتانيا، والصومال).

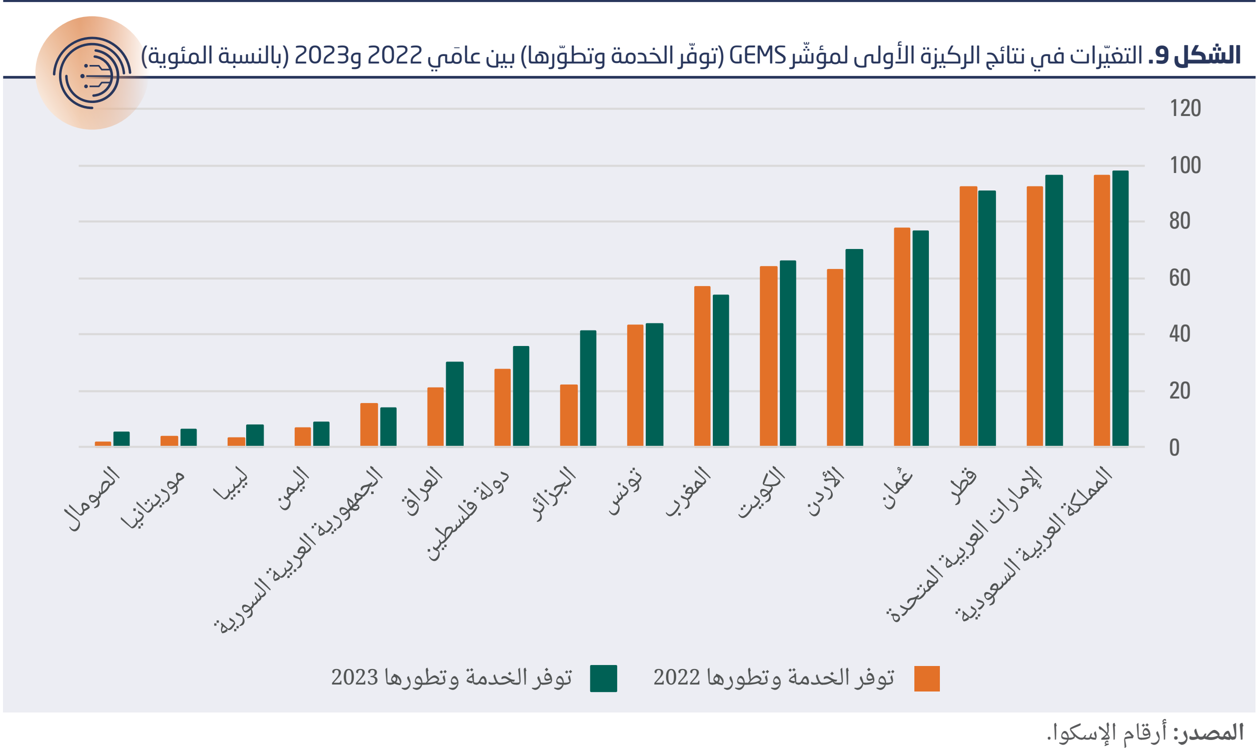


الشكل 8. نتائج الدول وفق الركيزة الأولى لمؤشّر GEMS (توفّر الخدمة وتطوّرها) (بالنسبة المئوية)



المصدر: أرقام الإسكوا.

الشكل 9. التغيّرات في نتائج الركيزة الأولى لمؤشّر GEMS (توفّر الخدمة وتطوّرها) بين عامَي 2022 و2023 (بالنسبة المئوية)



المصدر: أرقام الإسكوا.

وعند المقارنة بنتائج الركيزة ذاتها في عام 2022، يتضح أن النتائج المسجّلة في أغلب الدول قد ارتفعت (الشكل 9).

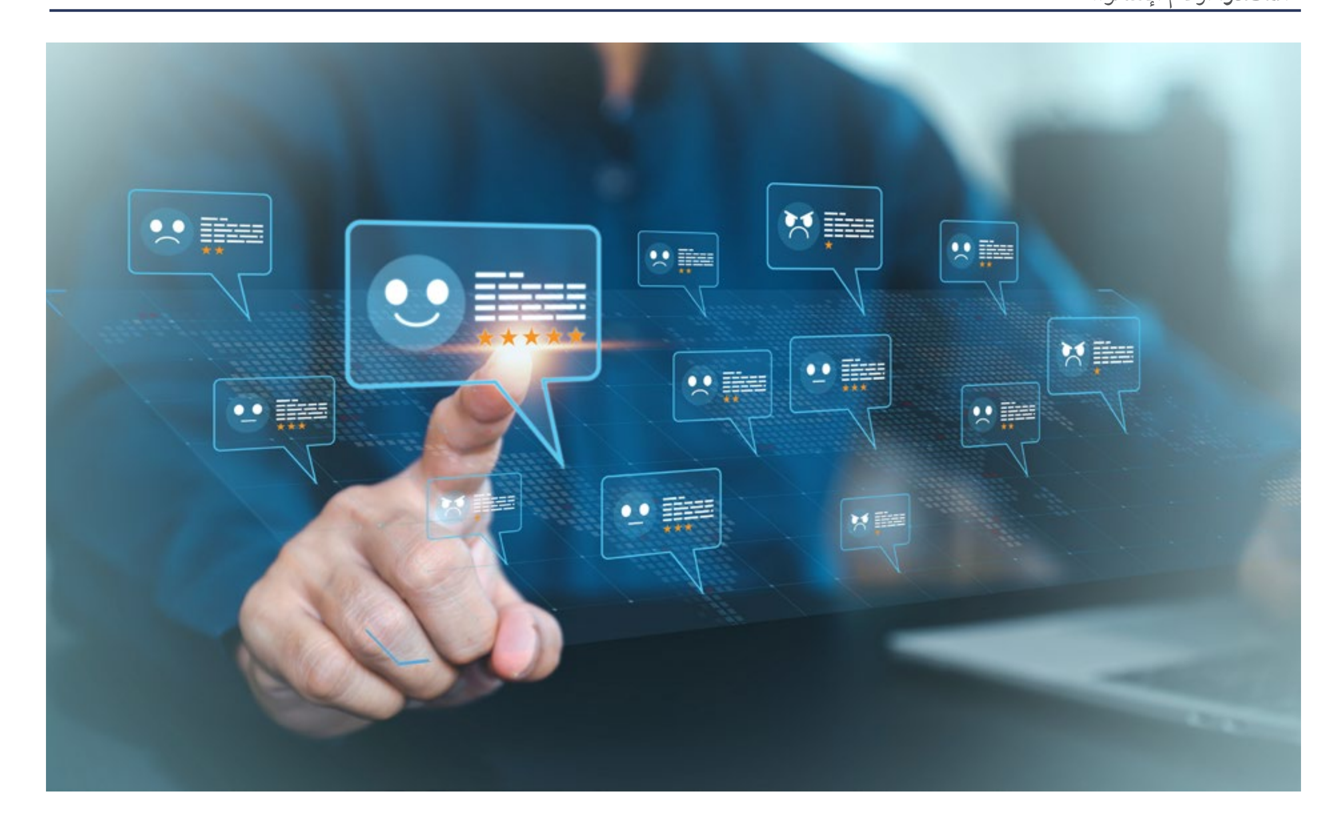
أما فيما يتعلق بنتائج الركيزة الثانية، وهي استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها (الشكل 10)، فتتراوح

القِيَم بين 3 و84 في المائة. وتتباين نتائج هذه الركيزة بين الجهات المشارِكة؛ فقد تجاوزت نتائج سبع دول عتبة الـ 50 في المائة وهي المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة وقطر والأردن والكويت وعُمان والبحرين. وبالمقارنة بنتائج عام 2022، يتضح ارتفاع أغلب القِيَم، كما هو مبيّن في الشكل 11.

الشكل 10. نتائج الدول وفق الركيزة الثانية لمؤشّر GEMS (استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها) (بالنسبة المئوية)

البلد	القيمة
المملكة العربية السعودية	84
الإمارات العربية المتحدة	83
قطر	72
الأردن	57
الكويت	55
عُمان	52
البحرين	52
المغرب	32
دولة فلسطين	28
تونس	25
الجزائر	23
العراق	22
الجمهورية العربية السورية	11
ليبيا	6
اليمن	4
موريتانيا	3
الصومال	3

المصدر: أرقام الإسكوا.



الشكل 11. التغيّرات في نتائج الركيزة الثانية لمؤشّر GEMS (استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها) بين عامَي 2022 و2023 (بالنسبة المئوية)

90
80
70
60
50
40
30
20
10
0

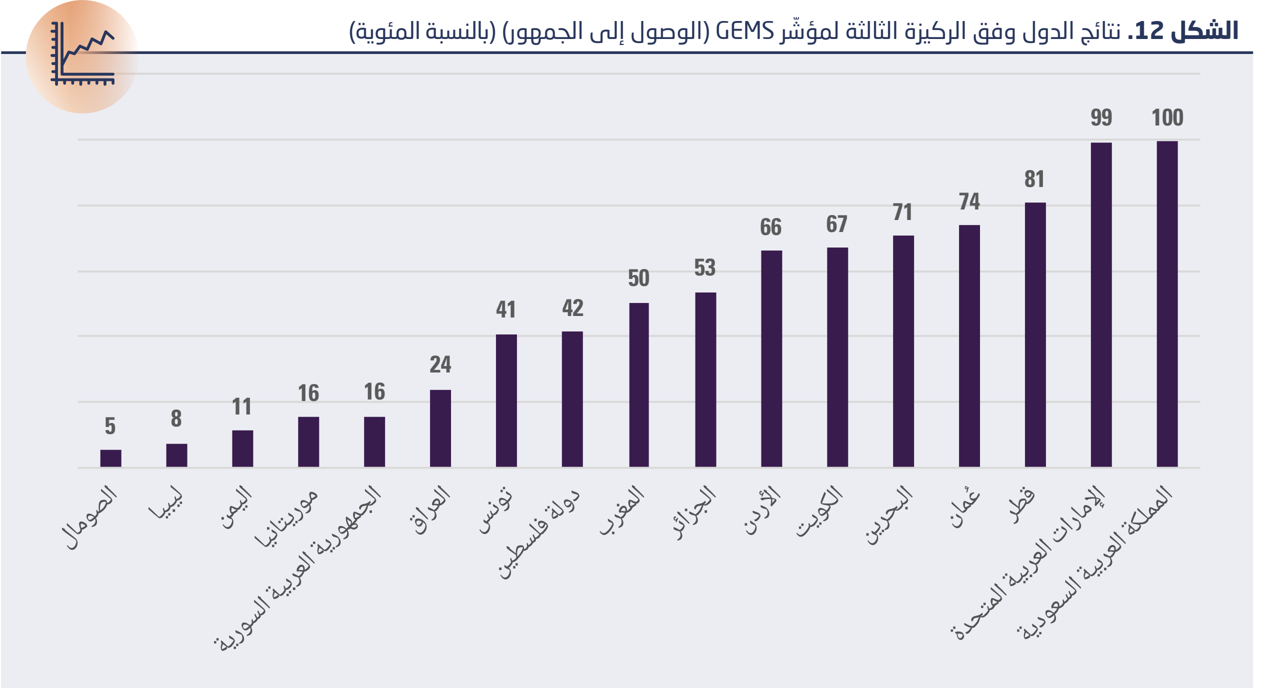
المملكة العربية السعودية
الإمارات العربية المتحدة
قطر
الأردن
الكويت
عُمان
المغرب
دولة فلسطين
تونس
الجزائر
العراق
الجمهورية العربية السورية
ليبيا
اليمن
موريتانيا
الصومال

الاستخدام ورضا المستخدم 2022
الاستخدام ورضا المستخدم 2023

المصدر: أرقام الإسكوا.

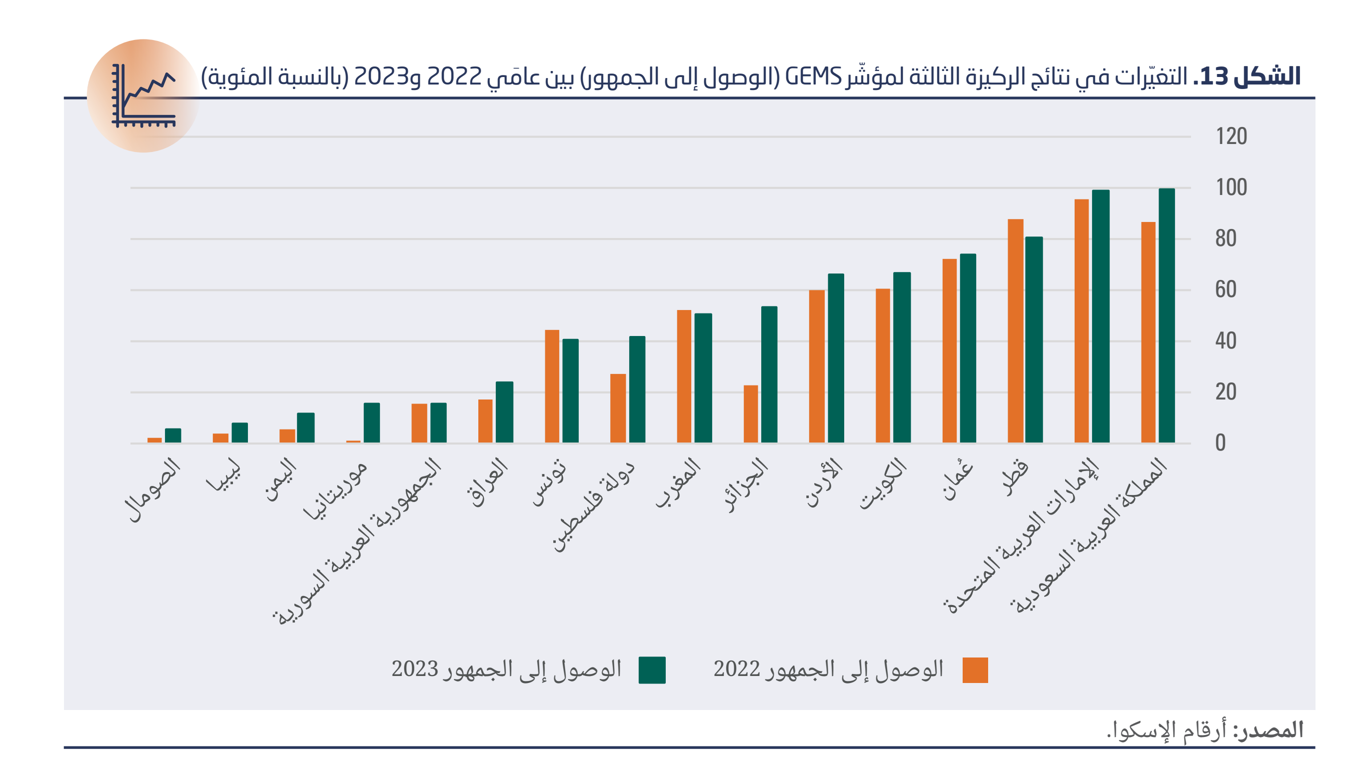
أما الركيزة الثالثة والأخيرة وهي الوصول إلى الجمهور (الشكل 12)، فتراوحت نتائجها بين 5 و100 في المائة. وتجاوزت تسع دول عربية عتبة الـ 50 في المائة، وهي المملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة، وقطر، وعُمان، والبحرين، والكويت، والأردن، والجزائر، والمغرب. وبالمقارنة بنتائج عام 2022، يتّضح ارتفاع قِيَم هذه الركيزة لأغلب الدول المشارِكة في التقييم لعامَي 2022 و2023 (الشكل 13).

الشكل 12. نتائج الدول وفق الركيزة الثالثة لمؤشّر GEMS (الوصول إلى الجمهور) (بالنسبة المئوية)



المصدر: أرقام الإسكوا.

الشكل 13. التغيّرات في نتائج الركيزة الثالثة لمؤشّر GEMS (الوصول إلى الجمهور) بين عامَي 2022 و2023 (بالنسبة المئوية)

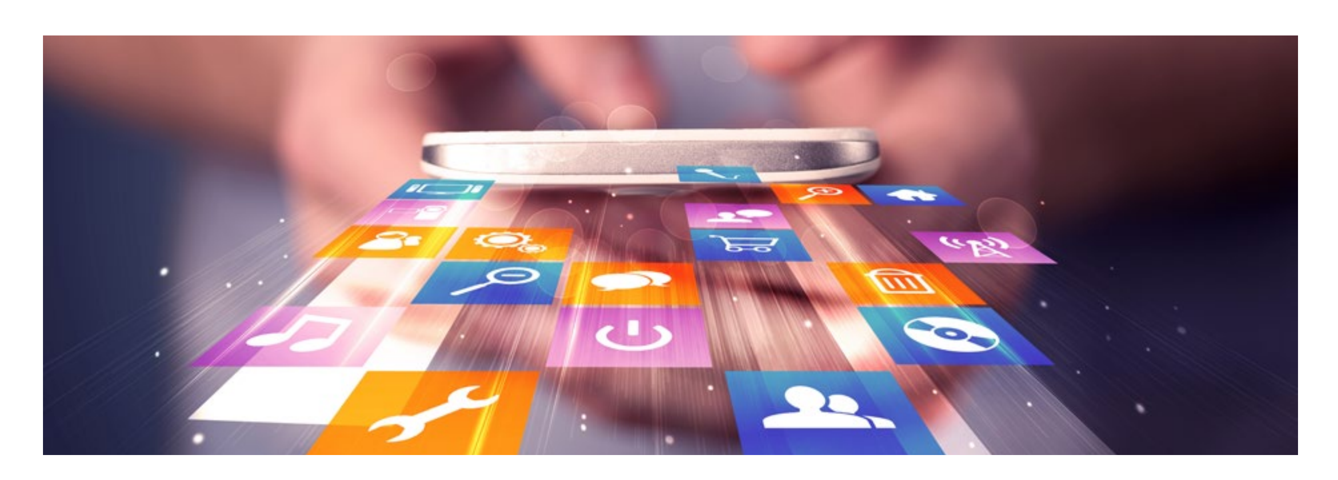


المصدر: أرقام الإسكوا.

يوضح الجدول 4 بالتفصيل الخريطة الحرارية لمؤشّرات الأداء الرئيسية للمنطقة العربية (KPIs Heatmap). ويُلاحظ أن نسبة توفّر التطبيقات عبر المنصّات النقّالة منخفضة عموماً، كما أن نسبة توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال محدودة. وما يزال مستوى توفّر خصائص لإتاحة استخدام الخدمات من قِبَل الأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة والنقّال منخفضاً. كما يُلاحظ ضعف توفّر سمة التشغيل البيني بين القنوات (أي البوابة والنقّال)، ومحدودية استخدام الخدمات والاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال، وانخفاض رضا المستخدِم عبر النقّال.

بالمقابل، يُلاحظ ارتفاع نسب ميزات التخصيص في صفحات الويب ومستوى الأمن على القنوات، وتوفّر البيانات المفتوحة، والاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة، وتوفّر الأدوات لدعم الأفراد.

وعند المقارنة بين متوسط نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية بين عامَي 2022 و2023، يُلاحظ ارتفاع معدل مؤشر توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد في المنطقة العربية بشكلٍ ملحوظ (زيادة بحوالي 11 في المائة مقارنةً بالعام 2022)، وارتفاع معدلات المؤشرات المتعلقة بالبيانات المفتوحة وصيغة تقديمها (حوالي 6 في المائة). في المقابل، لم تتغير معدلات نتائج بعض المؤشرات كتوّفر خصائص لنفاذ الأشخاص ذوي الإعاقة إلى الخدمات عبر البوابة الإلكترونية والنقّال، وتوفر وسائل إلكترونية لجمع آراء المستخدمين عبر البوابة الإلكترونية والنقال.



الجدول 4. الخريطة الحرارية لمؤشّرات الأداء الرئيسية (بالنسبة المئوية)

	مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونيّة	توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدمين	مستوى تطوّر الخدمات النقّالة	مستوى توفّر الخدمات النقّالة	توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	توفّر اللغات على البوابة الإلكترونيّة	توفير وسيلة لآراء المستخدم عبر البوابة الإلكترونيّة	توفّر خصائص لذوي الاعاقة عبر البوابة الإلكترونيّة	توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	توفير وسيلة لآراء المستخدم عبر النقّال	توفّر خصائص لذوي الاعاقة عبر النقّال	التشغيل البيني بين القنوات	مستوى الأمن على القنوات	مستوى توفّر البيانات المفتوحة	صيغة تقديم البيانات المفتوحة	مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونيّة	مستوى الاستخدام عبر النقّال	الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونيّة	الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	مستوى رضا المستخدم عبر البوابة الإلكترونيّة	مستوى رضا المستخدم عبر النقّال	نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق	نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق في المؤسسات	توفّر أدوات لدعم الأفراد
الجزائر	0.49	0.65	0.32	0.34	0.10	0.45	0.31	0.03	0.40	0.09	0.03	0.15	0.71	0.71	0.44	0.41	0.04	0.82	0.27	0.11	0.15	0.15	0.61	0.78
البحرين	0.78	0.35	0.76	0.57	0.28	0.63	0.70	0.35	0.61	0.49	0.26	0.41	0.84	0.80	0.88	0.75	0.28	0.97	0.23	0.75	0.39	0.56	0.57	0.85
العراق	0.39	0.50	0.25	0.21	0.02	0.25	0.13	0.06	0.24	0.09	0.00	0.00	0.34	0.49	0.49	0.33	0.07	0.66	0.22	0.35	0.02	0.17	0.28	0.28
الأردن	0.90	0.90	0.53	0.68	0.38	0.72	0.79	0.03	0.64	0.41	0.01	0.76	0.78	0.86	0.81	0.84	0.28	0.64	0.34	0.85	0.55	0.64	0.55	0.71
الكويت	0.73	0.70	0.72	0.71	0.55	0.52	0.65	0.21	0.55	0.58	0.10	0.57	0.73	0.78	0.60	0.64	0.42	0.74	0.41	0.69	0.51	0.58	0.65	0.74
ليبيا	0.07	0.10	0.05	0.10	0.05	0.10	0.11	0.04	0.10	0.10	0.03	0.07	0.12	0.06	0.07	0.07	0.05	0.09	0.07	0.06	0.04	0.08	0.05	0.08
موريتانيا	0.05	0.05	0.03	0.06	0.03	0.08	0.02	0.00	0.06	0.04	0.00	0.00	0.15	0.18	0.20	0.03	0.02	0.06	0.12	0.01	0.01	0.01	0.11	0.27
المغرب	0.56	0.80	0.42	0.51	0.29	0.56	0.45	0.06	0.54	0.31	0.04	0.24	0.76	0.76	0.76	0.52	0.04	0.79	0.13	0.40	0.29	0.39	0.45	0.60
عمان	0.84	0.90	0.75	0.69	0.50	0.72	0.85	0.82	0.69	0.73	0.69	0.72	0.84	0.73	0.76	0.65	0.32	0.78	0.21	0.76	0.48	0.85	0.51	0.73
دولة فلسطين	0.33	0.55	0.27	0.31	0.19	0.31	0.23	0.09	0.29	0.13	0.08	0.18	0.63	0.56	0.59	0.31	0.11	0.67	0.33	0.34	0.17	0.20	0.41	0.57
قطر	0.90	0.95	0.87	0.94	0.91	0.76	0.93	0.82	0.78	0.91	0.83	0.91	0.85	0.92	0.97	0.70	0.57	0.76	0.52	0.82	0.81	0.92	0.67	0.77
المملكة العربية السعودية	1.00	1.00	1.00	0.96	0.90	0.81	1.00	1.00	0.80	1.00	1.00	1.00	0.97	1.00	1.00	0.80	0.76	0.81	0.91	1.00	0.76	1.00	0.97	1.00
الصومال	0.03	0.15	0.03	0.03	0.02	0.03	0.03	0.00	0.02	0.03	0.01	0.01	0.10	0.08	0.04	0.02	0.01	0.11	0.03	0.02	0.02	0.00	0.06	0.09
الجمهورية العربية السورية	0.20	0.05	0.17	0.20	0.11	0.15	0.10	0.00	0.16	0.10	0.00	0.11	0.22	0.14	0.16	0.13	0.08	0.33	0.15	0.09	0.05	0.11	0.08	0.21
تونس	0.46	0.85	0.35	0.27	0.09	0.38	0.38	0.01	0.33	0.11	0.01	0.06	0.68	0.65	0.67	0.44	0.02	0.90	0.12	0.42	0.03	0.24	0.45	0.51
الإمارات العربية المتحدة	1.00	0.95	1.00	0.95	0.88	0.88	1.00	1.00	0.88	1.00	1.00	0.98	0.97	0.92	0.97	0.86	0.70	0.84	0.60	0.97	0.91	1.00	0.98	0.99
اليمن	0.07	0.20	0.02	0.05	0.00	0.06	0.06	0.04	0.05	0.03	0.04	0.00	0.18	0.22	0.18	0.05	0.01	0.18	0.06	0.04	0.00	0.01	0.11	0.19

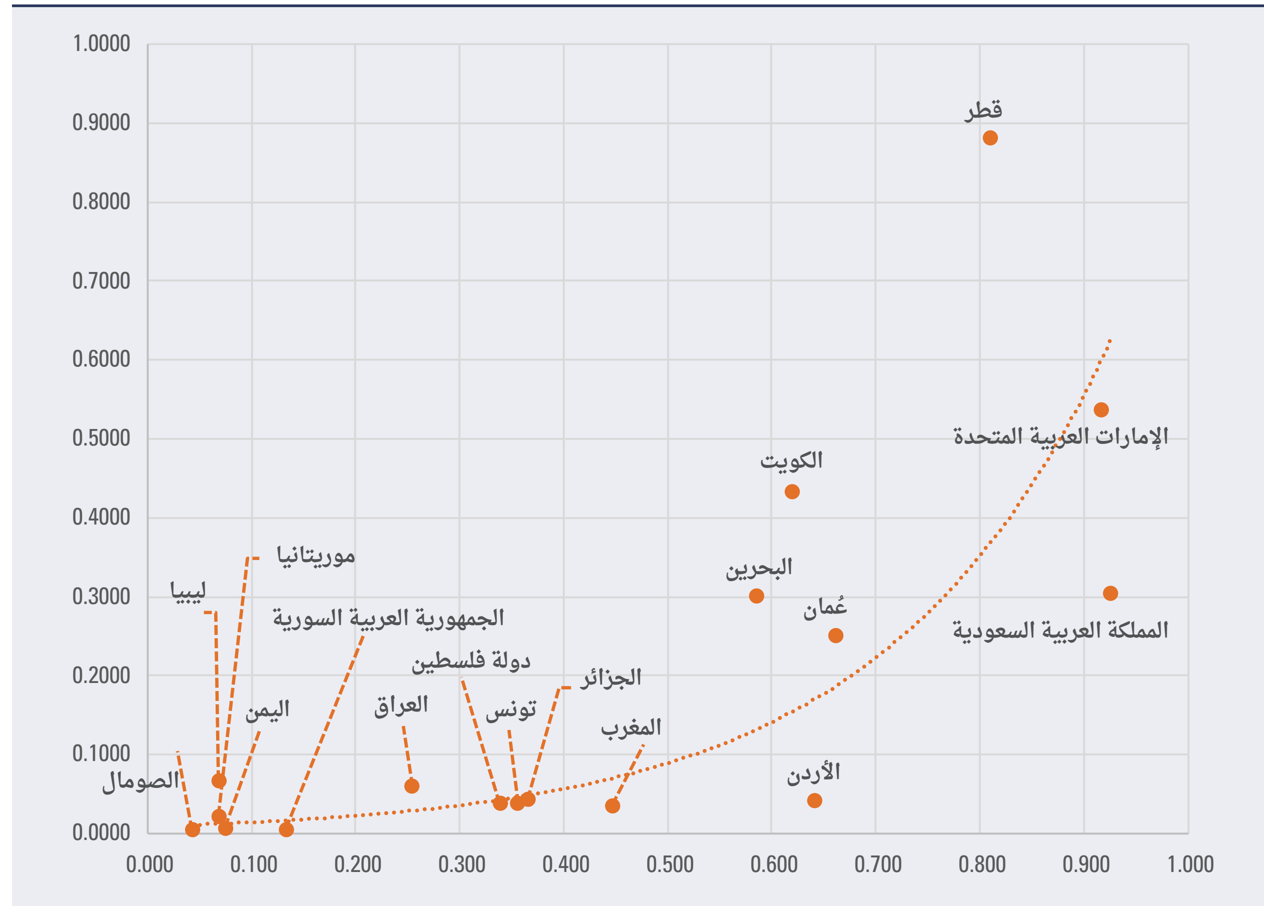
المصدر: أرقام الإسكوا. يتراوح المعيار المستخدَم في الخريطة الحرارية بين صفر في المائة (الأحمر الداكن) و100 في المائة (الأخضر الداكن)، مع اعتبار أن القِيمة المتوسطة هي 50 في المائة.

دال. تحليل النتائج

1. العلاقة بين المؤشّر GEMS ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي

اعتُمدت بيانات البنك الدولي لنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي2 لمعرفة مدى ارتباطه بقِيَم مؤشّر GEMS للدول العربية المشمولة بالتقييم. ويشير الشكل 14 إلى وجود صلة بين المتغيّرين، حيث تحظى معظم الدول ذات نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي المرتفع بقِيَم مرتفعة لمؤشّر GEMS والعكس صحيح. ويدلّ ذلك على أنّ التحوّل إلى الخدمات الرقمية يسهم في التنمية الاقتصادية، وأنّ المستوى الاقتصادي المناسب يسمح بالتقدّم في تطوير خدمات حكومية إلكترونية ناضجة في الوقت نفسه.

الشكل 14. الصلة بين نتائج مؤشّر GEMS ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي



المصدر: أرقام الإسكوا.

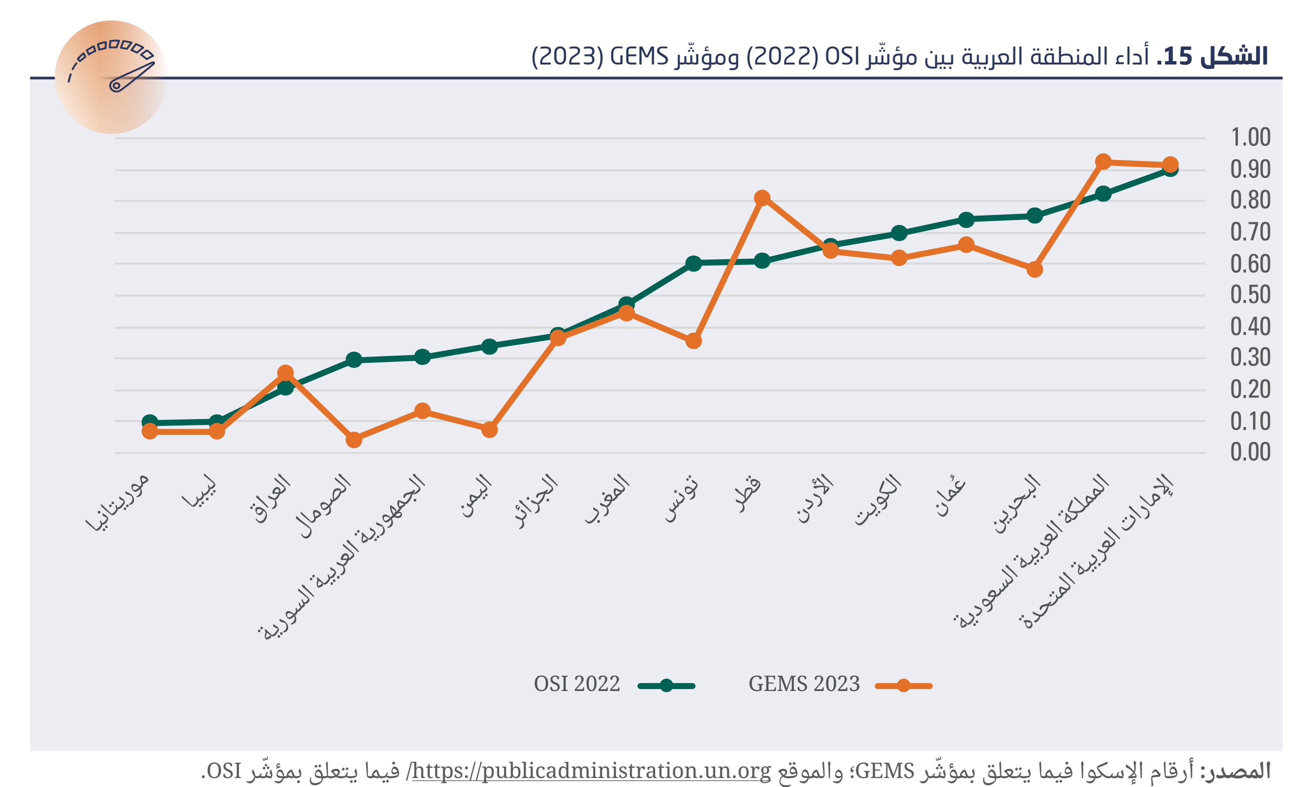
ملاحظة: المحور العمودي هو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي مقسماً على 100,000.

2. العلاقة بين المؤشّر GEMS ومؤشّر الخدمات المتوفّرة على الإنترنت

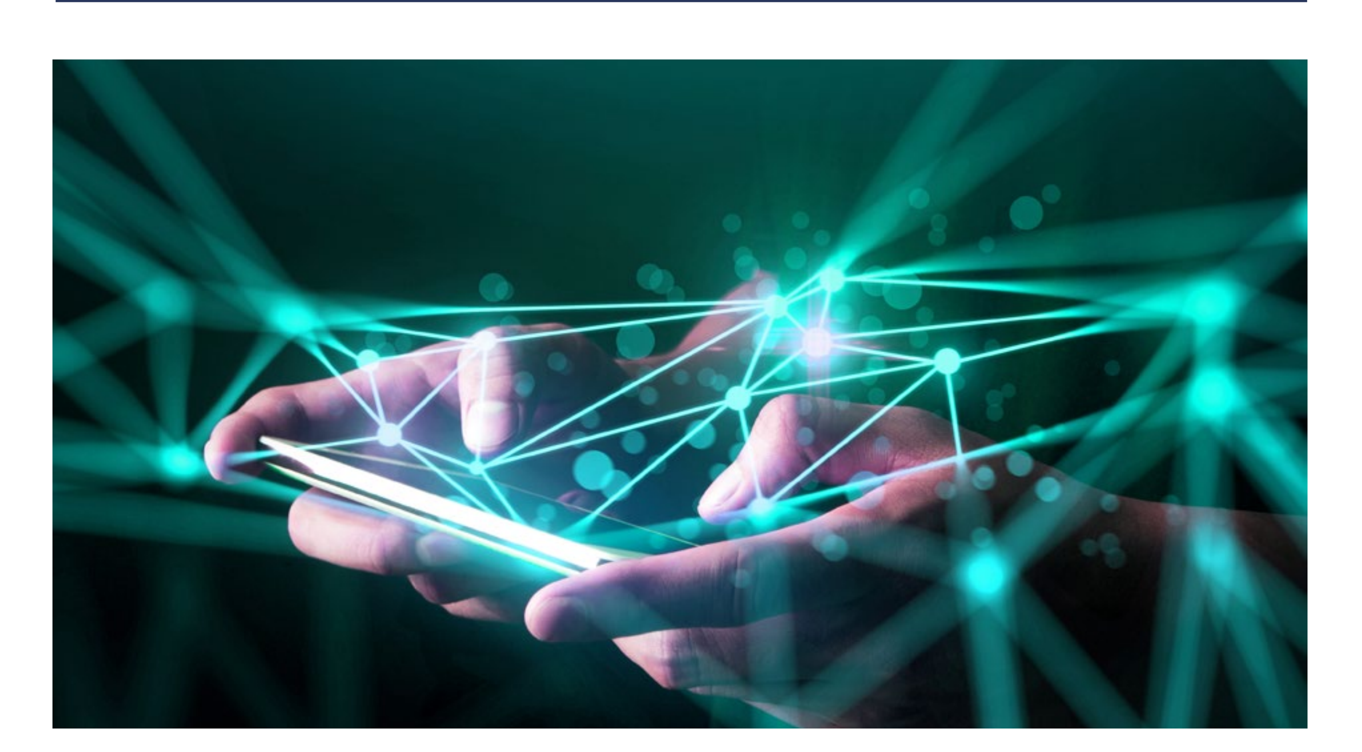
يعرض الشكل 15 مقارنةً بين نتائج كلّ من المؤشّر GEMS ومؤشّر الخدمات المتوفّرة على الإنترنت (Online Service Index – OSI) لعام 2022، وهو المؤشّر الفرعي لمؤشّر تطوّر الحكومة الإلكترونية (EGDI) الذي تقيسه إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة (UNDESA) لجميع دول العالم. ويمكن إجمالاً ملاحظة التوافق في الاتجاه العام من جهة، والتكامل في الرؤية بين المؤشّرين من جهة أخرى. وينبغي

أن يترافق توفّر الخدمات الحكومية الإلكترونية على الإنترنت مع مستوى نضوج عالٍ من حيث تطوّر الخدمة، واستخدامها ورضا المستخدِمين حيالها، والوصول إلى الجمهور. ويشير ذلك إلى أهمية الاطلاع على المؤشّرين معاً للحصول على رؤية فضلى لمدى التحوّل الرقمي لجهتَي العرض والطلب.

الشكل 15. أداء المنطقة العربية بين مؤشّر OSI (2022) ومؤشّر GEMS (2023)



المصدر: أرقام الإسكوا فيما يتعلق بمؤشّر GEMS؛ والموقع https://publicadministration.un.org/ فيما يتعلق بمؤشّر OSI.



3. ملاحظات عامة

- تشير زيادة عدد الخدمات المقيَّمة سنوياً إلى زيادة تبني الدول العربية للتحوّل الرقمي لا سيّما في رقمنة الخدمات الحكومية. ويدلّ ارتفاع عدد المؤسسات المشمولة بالتقييم على اهتمامها المتزايد بتطبيق التحوّل الرقمي في مختلف القطاعات التنموية.
- يُلاحظ، انطلاقاً من تقييم المؤشّر لعام 2023، ارتفاع نسبة الخدمات الحكومية الرقمية في قطاعات المرافق والتعليم والشؤون الحكومية المشتركة. أما على مستوى نتائج الخدمات المقيَّمة بحسب كلّ قطاع، فقد تقدّم قطاعا المرافق والداخلية على القطاعات الأخرى.
- وتُظْهِر المقارنة بين العامَين 2022 و2023 ارتفاعاً في نتائج المؤشّر GEMS الإجمالية في معظم الدول العربية، وهذا ما يدلّ على الجهود الحثيثة المبذولة لتطبيق التحوّل الرقمي على المستوى الوطني.
- تبيّن نتائج تقييم المؤشّر الإجمالي لعام 2023 اتساعَ الفجوة في نضوج الخدمات الحكومية الرقمية مقارنةً بعام 2022، فباتت نسبة النضوج تتراوح بين 4 و93 في المائة. ويمكن التمييز بين أربع مجموعات مختلفة هي: مجموعة النضوج المتقدّم جداً، ومجموعة النضوج المتقدّم، ومجموعة النضوج المتوسط، ومجموعة النضوج المبكر، ولكلٍّ منها سرعتها الخاصة في التحوّل الرقمي. لذلك، ينبغي دعم الجهود المبذولة لرقمنة المزيد من الخدمات الحكومية في مختلف القطاعات. ويستدعي ذلك دعم الدول العربية التي لا تزال في مرحلة مبكرة من النضوج الرقمي، والاستفادة من تبادل الخبرات بين الدول العربية لتسريع عملية التحوّل الرقمي.
- **على مستوى ركيزة توفّر الخدمة وتطوّرها:** إنّ تسجيل ثماني دول عربية نتائج تتعدّى نسبة 50 في المائة هو مؤشّر جيد يدلّ على توفّر الخدمة وتطوّرها إلى حدٍّ مقبول. لكنّ الدول الأربع التي حصلت على نتيجة أقلّ من 10 في المائة يجب أن تسعى إلى تعزيز البنية التحتية التكنولوجية، وإتاحة المزيد من الخدمات إلكترونياً ورقمنة مراحلها المختلفة بالكامل، وتوفيرها عبر وسائل مختلفة كالبوابة الإلكترونية أو التطبيقات النقّالة. كذلك، تشير المقارنة بين عامَي 2022 و2023 إلى أنّ معظم الدول العربية قد أحرزت تقدّماً في هذه الركيزة، وهذا ما يؤكّد على اهتمامها بتوفير الخدمات رقمياً وتطويرها.
- **على مستوى ركيزة استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها:** على الرغم من تسجيل سبع دول عربية قِيَماً أعلى من 50 في المائة، بقي متوسط هذه الركيزة هو الأقلّ بين ركائز المؤشّر الثلاث، وهذا ما يدلّ على ضرورة التركيز على توفير الخدمات عبر القنوات المختلفة، ومتابعة شكاوى المواطنين المتعلقة بالخدمات ومعالجتها. وبالمقارنة بين العامَين 2022 و2023، يُلاحظ أنّ المنطقة العربية حقّقت تقدّماً بسيطاً في هذه الركيزة.
- **على مستوى ركيزة الوصول إلى الجمهور:** يشير التفاوت الأوسع بين نتائج الدول العربية الذي يتراوح بين 5 و100 في المائة إلى ضرورة تخصيص حملات تسويق مرافقة للخدمات الحكومية الإلكترونية التي يجري تطويرها، والاهتمام بتوفير أدوات الدعم للأفراد والمؤسسات (كاستخدام الحقائق الافتراضية، والدعم عبر المحادثة الحية على مدار الساعة طيلة أيام الأسبوع). وتدلّ المقارنة بين العامَين 2022 و2023 على تحسّنٍ إجماليّ في أداء المنطقة العربية فيما يتعلق بهذه الركيزة أيضاً.
- **على مستوى مؤشّرات الأداء الرئيسية:** تبرز على الصعيد الإقليمي أهمية توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة، وتوفّر إمكانية لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال، وتوفّر خصائص لتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة من استخدام الخدمات سواءً عبر البوابة الإلكترونية أو عبر التطبيقات النقّالة، وتحقيق المزيد من التفاعل معهم. ومن الأهمية بمكانٍ أيضاً تعزيز مستوى الاستخدام عبر النقّال، والاستخدام الإجمالي في المؤسسات، وتوفير الوسائل المطلوبة لرفع مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال. كما تتّضح أهمية دعم سمة التشغيل البيني في ما بين القنوات، بحيث يمكن إتمام المعاملة عبر التطبيق النقّال إذا استُهِلّت عبر البوابة الإلكترونية أو بالعكس.

3 نتائج GEMS على المستوى الوطني

3. نتائج GEMS على المستوى الوطني

يعرض القسم التالي النتائج التفصيلية لكلّ دولةٍ من الدول الأعضاء التي شاركت في تزويد بياناتها لاحتساب المؤشّر لعام 2023، ويقدّم بعض المقترحات المخصّصة لكلّ دولة استناداً إلى هذه النتائج.

ألف. الأردن

يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

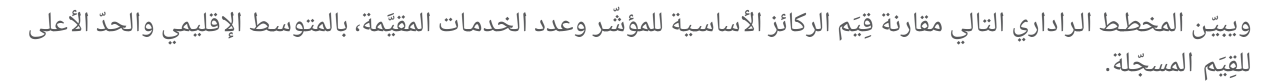
	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	59	64
عدد الخدمات المقيَّمة	79	84
عدد المؤسسات المقيَّمة	30	30

ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيَّمة بحسب القطاع.

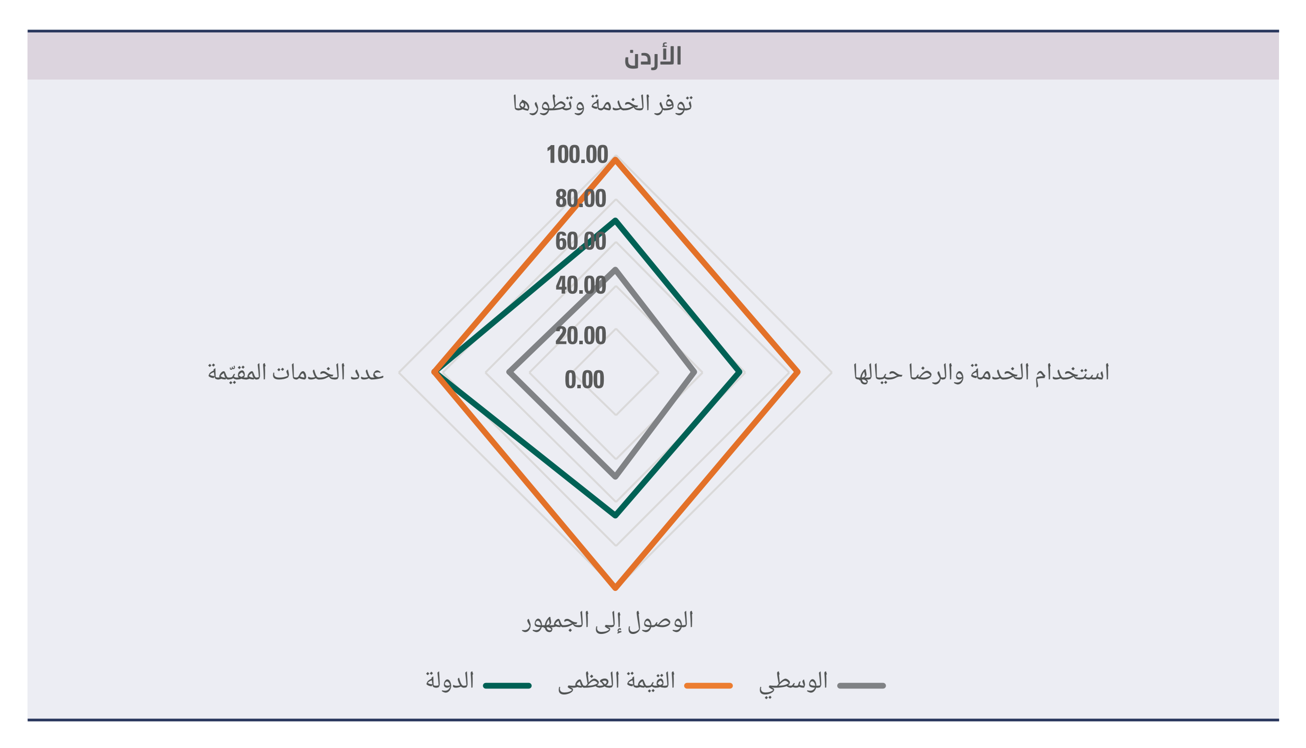
القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	8
التجارة والصناعة	16
الشؤون الحكومية المشتركة	7
التعليم	7
الصحة	7
الداخلية	6
الشؤون البلدية	6
العمل	4
الشؤون الاجتماعية	4
المالية	2
المرافق	5
الهجرة	2
العدل	7
السياحة	3
المجموع	**84**

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	62.68	70.02
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	56.09	57.36
الوصول إلى الجمهور	59.80	66.09



ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيَّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

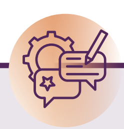
المؤشّر	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	86.27	90.21
توفّر ميّزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	90.00	90.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	37.67	53.49
مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال	55.85	67.63
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	21.16	37.66
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	64.05	72.17
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	57.63	79.02
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	8.71	3.48
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	57.94	64.44
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	26.62	40.55
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	5.39	1.33
التشغيل البيني بين القنوات	78.62	76.09
مستوى الأمن على القنوات	75.50	78.17
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	86.32	85.56
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	66.32	81.11

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	73.23	84.02
مستوى الاستخدام عبر النقّال	30.19	27.52
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	87.20	63.80
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	36.64	34.28
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	75.90	84.74
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	49.46	54.54

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيّمة في المؤشر)	56.76	63.76
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	59.57	55.17
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	62.00	71.00



الملاحظات والمقترحات

ارتفعت نتيجة المؤشّر الإجمالية لهذا العام مقارنةً بعام 2022 تبعاً لارتفاع قِيَم ركائز المؤشّر الأساسية الثلاث. ويُعتبر عدد الخدمات والمؤسسات الحكومية المقيَّمة مرتفعاً ويشمل قطاعات مختلفة.

ويمكن ملاحظة التقدّم الحاصل في معظم مؤشّرات الأداء الرئيسية، خاصةً في مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال، وتوفّر اللغات على البوابة الإلكترونية، وتوفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة، وصيغة تقديم البيانات المفتوحة، ومستوى استخدام خدمات المؤشّر عبر البوابة الإلكترونية، ومستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية، وتوفّر أدوات التواصل ودعم الأفراد. في المقابل، تراجعت بعض المؤشّرات بشكلٍ طفيف مثل الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية، ونسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملاتٍ تسويق من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات.

وتشير نتيجة المؤشّر الإجمالية إلى مستوى نضوج متقدّم للخدمات الحكومية الرقمية. ويمكن اقتراح توفير خصائص تأخذ بالحسبان نفاذ الأشخاص ذوي الإعاقة إلى الخدمات الحكومية الرقمية سواءً عبر البوابة الإلكترونية أو عبر التطبيقات النقّالة، ودعم الاستخدام عبر النقّال سواءً للخدمات المغطاة بالمؤشّر أو للخدمات على مستوى المؤسسات عموماً.

باء. الإمارات العربية المتحدة

يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	83	92
عدد الخدمات المقيَّمة	82	84
عدد المؤسسات المقيَّمة	29	29

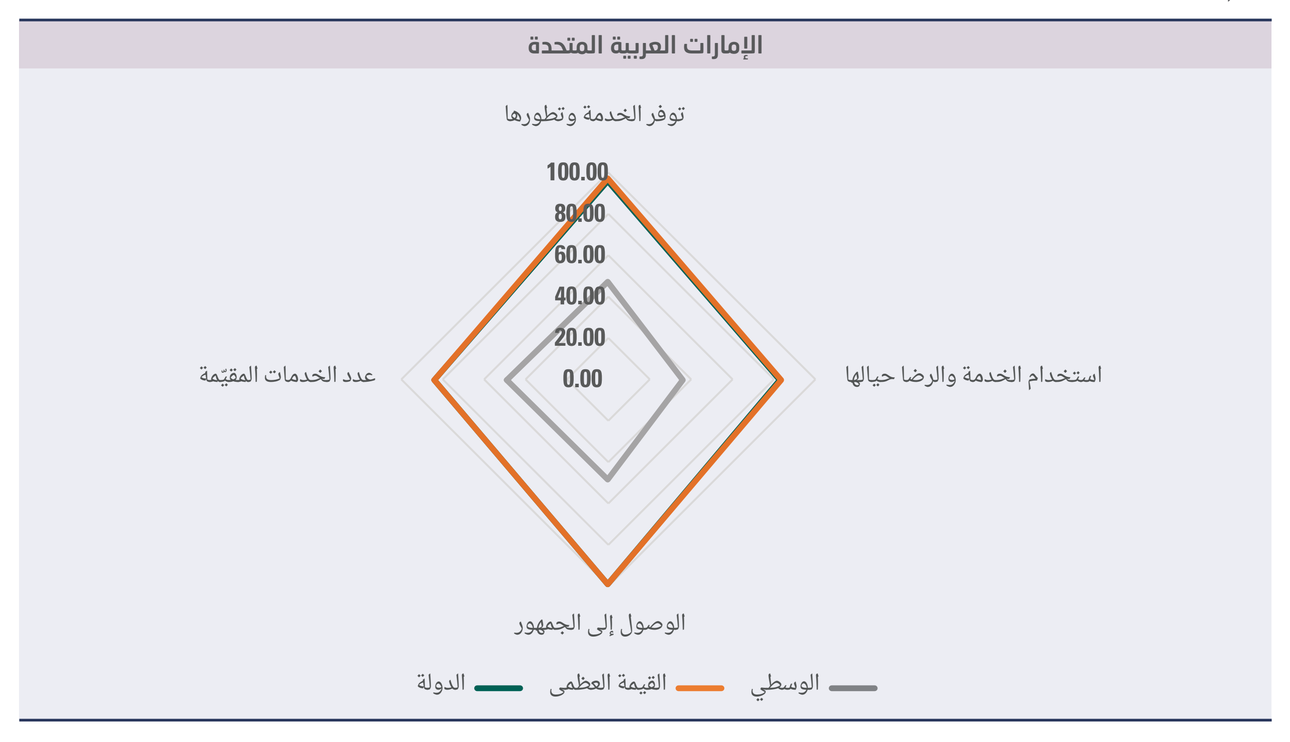
ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيَّمة بحسب القطاع.

القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	8
التجارة والصناعة	16
الشؤون الحكومية المشتركة	7
التعليم	7
الصحة	7
الداخلية	6
الشؤون البلدية	6
العمل	4
الشؤون الاجتماعية	4
المالية	2
المرافق	5
الهجرة	2
العدل	7
السياحة	3
المجموع	**84**

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	92.28	96.35
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	67.18	83.21
الوصول إلى الجمهور	95.69	99.13

ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيَّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	97.48	100.00
توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	100.00	95.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	97.23	100.00
مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال	84.31	95.29
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	64.49	88.23
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	81.08	87.99
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	97.60	100.00
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	96.27	100.00
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	81.45	87.88
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	97.60	100.00
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	93.20	100.00
التشغيل البيني بين القنوات	93.10	97.69
مستوى الأمن على القنوات	94.67	96.50
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	88.00	92.00
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	100.00	97.00

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	71.04	85.55
مستوى الاستخدام عبر النقّال	55.78	70.23
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	80.29	84.00
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	43.09	59.62
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	92.69	97.42
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	62.25	90.98

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيَّمة في المؤشّر)	96.27	100.00
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	90.00	97.50
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	97.00	99.00



الملاحظات والمقترحات

ارتفعت نتيجة المؤشر الإجمالية ارتفاعاً ملحوظاً مقارنةً بتلك المسجلة في عام 2022، تبعاً لارتفاع نتائجِ الركائز الأساسية الثلاث للمؤشر. وقد تمّ تقييم عدد مرتفع جداً من المؤسسات والخدمات الحكومية الرقمية لتشمل مجالاً واسعاً من القطاعات المتنوعة. وارتفعت نتائج معظم مؤشرات الأداء الرئيسية ارتفاعاً ملحوظاً.

وتشير نتيجة المؤشّر الإجمالية إلى مستوى نضوج متقدم جداً للخدمات الحكومية الرقمية.



جيم. البحرين

يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

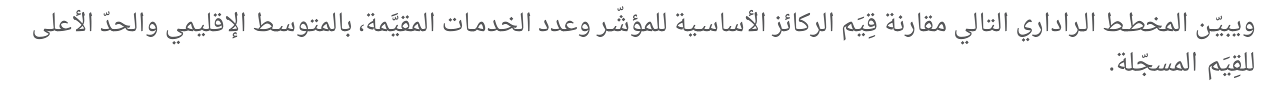
	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	-	59
عدد الخدمات المقيَّمة	-	71
عدد المؤسسات المقيَّمة	-	30

ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيَّمة بحسب القطاع.

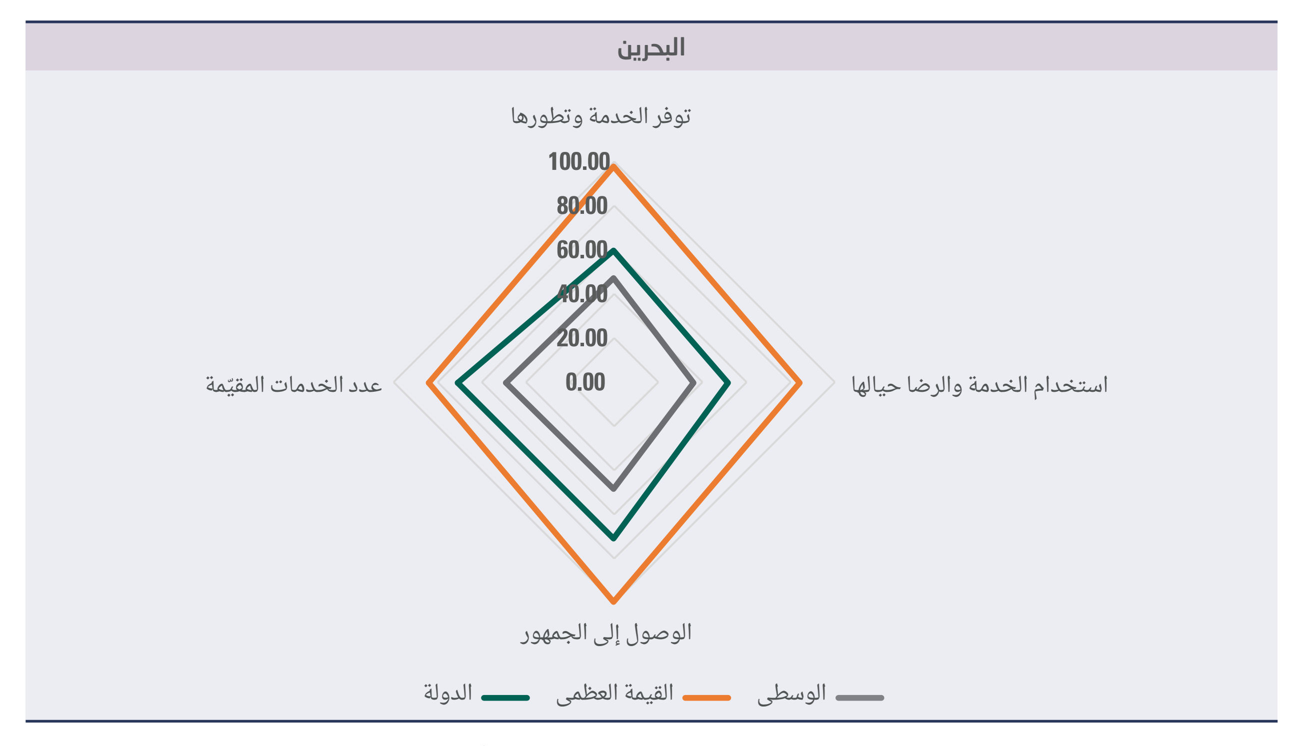
القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	5
التجارة والصناعة	15
الشؤون الحكومية المشتركة	7
التعليم	4
الصحة	6
الداخلية	6
الشؤون البلدية	6
العمل	4
الشؤون الاجتماعية	3
المالية	1
المرافق	5
الهجرة	2
العدل	5
السياحة	2
المجموع	**71**

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	-	59.53
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	-	51.50
الوصول إلى الجمهور	-	70.65



ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيَّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

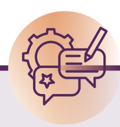
المؤشّر	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	-	77.85
توفّر ميّزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	-	35.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	-	76.06
مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال	-	57.45
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	-	27.61
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	-	62.69
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	-	70.23
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	-	34.91
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	-	60.92
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	-	49.25
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	-	25.87
التشغيل البيني بين القنوات	-	40.82
مستوى الأمن على القنوات	-	84.17
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	-	80.00
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	-	88.42

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	-	74.63
مستوى الاستخدام عبر النقّال	-	28.16
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	-	96.69
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	-	23.20
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	-	74.70
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	-	39.09

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيَّمة في المؤشّر)	-	56.18
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	-	56.61
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	-	85.00



الملاحظات والمقترحات

شاركت البحرين مجدداً في تقييم المؤشر لهذا العام بعد مشاركتها الأخيرة في العام 2021. يُعتبر عدد المؤسسات والخدمات الحكومية الرقمية مرتفعاً ويشمل عدداً واسعاً من القطاعات المختلفة.

تعتبر نتائج معظم مؤشرات الأداء الرئيسية مرتفعة، مثل تطور الخدمات عبر البوابة الإلكترونية، ومستوى الأمن عبر القنوات المختلفة، ومستوى توفر البيانات المفتوحة وصيغة تقديمها، ومستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية، ومستوى الاستخدام الاجمالي في المؤسسات عبر البوابة الالكترونية، ,ورضا المستخدم عبر البوابة الإلكترونية، وتوفر أدوات التواصل والدعم للأفراد.

تشير نتيجة المؤشر الاجمالية إلى مستوى نضوج متقدم للخدمات الحكومية الرقمية. ومع ذلك، يمكن اقتراح توجيه الجهود نحو تحسين ميزات التخصيص على صفحات الوب للمستخدمين، وتوفر المزيد من تطبيقات النقّال على المنصات المختلفة، وهذا ما سيؤثر إيجاباً على مستوى استخدام المستخدمين عبر النقّال سواء للخدمات المغطاة من المؤشر، أو لكافة الخدمات الرقمية المقدمة من المؤسسات الوطنية المختلفة.



دال. تونس

يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	35	36
عدد الخدمات المقيَّمة	48	42
عدد المؤسسات المقيَّمة	32	24

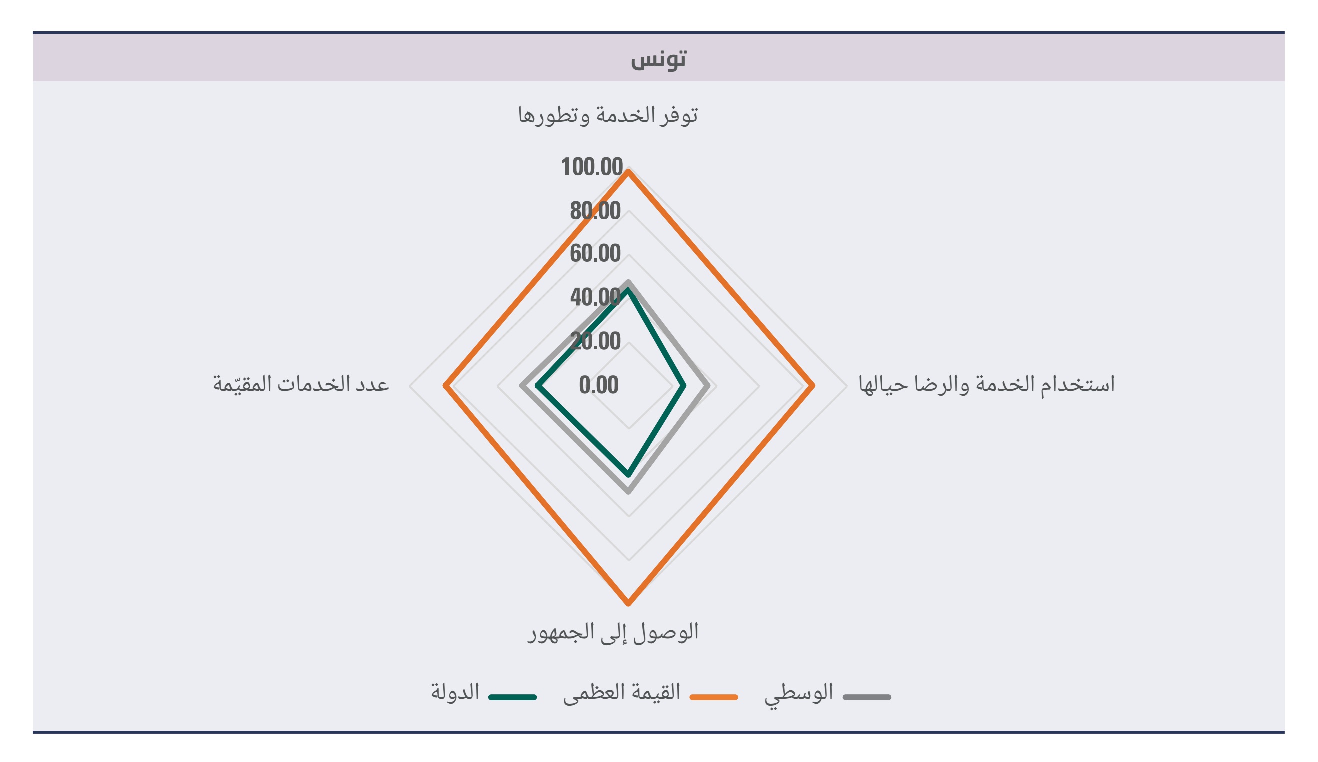
ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيَّمة بحسب القطاع.

القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	6
التجارة والصناعة	8
الشؤون الحكومية المشتركة	6
التعليم	4
الصحة	
الداخلية	2
الشؤون البلدية	2
العمل	2
الشؤون الاجتماعية	2
المالية	2
المرافق	5
الهجرة	
العدل	3
السياحة	
المجموع	**42**

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	43.05	43.74
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	22.03	24.87
الوصول إلى الجمهور	44.32	40.73

ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيَّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

المؤشّر	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	47.86	46.50
توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	70.00	85.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	29.97	34.52
مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال	29.98	26.70
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	6.17	8.77
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	40.46	37.80
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	37.31	37.89
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	1.08	1.08
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	36.05	33.18
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	11.03	10.70
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	0.00	1.08
التشغيل البيني بين القنوات	20.63	5.87
مستوى الأمن على القنوات	71.67	67.67
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	78.89	65.00
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	81.11	67.00

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	43.66	44.03
مستوى الاستخدام عبر النقّال	5.11	2.20
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	79.46	90.04
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	8.77	11.57
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	31.14	42.05
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	4.69	3.30

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيّمة في المؤشّر)	24.30	24.30
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	48.79	44.81
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	57.00	51.00



الملاحظات والمقترحات

ارتفعت نتيجة المؤشّر الإجمالية لهذا العام مقارنةً بعام 2022 وذلك نتيجةً لارتفاع قِيَم ركيزتَي توفّر الخدمة وتطوّرها واستخدام الخدمة والرضا حيالها. في المقابل، انخفضت قِيمة ركيزة الوصول إلى الجمهور بدرجةٍ طفيفة. ويُعتبر عدد المؤسسات والخدمات الحكومية الرقمية المقيّمة مرتفعاً ويغطي قطاعات متنوّعة.

حافظت معظم مؤشّرات الأداء الرئيسية عموماً على قِيَمها، علماً أنّ بعضها سجّل ارتفاعاً ملحوظاً مثل مؤشّر توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب للمستخدِمين، والاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية، ومستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية. في المقابل، انخفضت بعض المؤشّرات كمؤشّر التشغيل البيني بين القنوات، ومستوى توفّر البيانات المفتوحة وصيغة تقديمها، وتوفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد.

وتشير نتيجة المؤشّر الإجمالية إلى مستوى نضوج متوسط للخدمات الحكومية الرقمية. ويمكن اقتراح توجيه الجهود نحو توفير خصائص لتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة من استخدام الخدمات الحكومية الرقمية سواءً عبر البوابة الإلكترونية أو النقّال، وتحسينٍ مستوى الاستخدام عبر النقّال سواءً للخدمات المشمولة بالمؤشّر أو للخدمات الرقمية التي تقدّمها المؤسسات عموماً.

هاء. الجزائر

يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

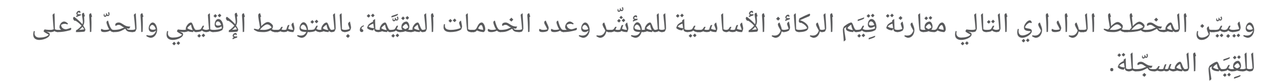
	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	19	37
عدد الخدمات المقيَّمة	36	50
عدد المؤسسات المقيَّمة	13	36

ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيَّمة بحسب القطاع.

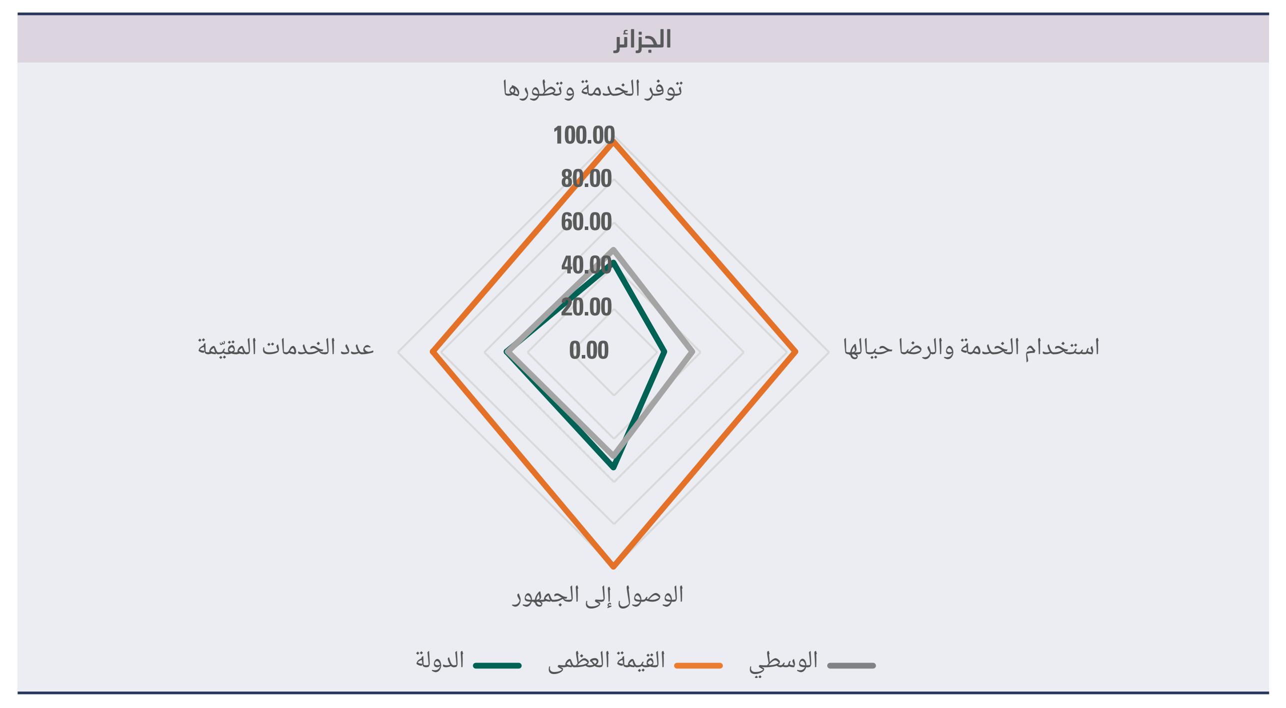
القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	3
التجارة والصناعة	4
الشؤون الحكومية المشتركة	4
التعليم	6
الصحة	5
الداخلية	6
الشؤون البلدية	1
العمل	3
الشؤون الاجتماعية	4
المالية	2
المرافق	5
الهجرة	1
العدل	4
السياحة	2
المجموع	**50**

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	22.15	41.16
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	13.12	23.45
الوصول إلى الجمهور	22.64	53.47



ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيَّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

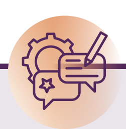
المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	34.59	49.12
توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	20.00	65.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	17.35	31.85
مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال	23.32	33.67
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	7.61	10.13
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	27.82	44.92
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	21.56	30.76
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	0.00	3.23
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	24.98	39.72
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	5.80	8.71
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	0.00	3.23
التشغيل البيني بين القنوات	3.20	15.42
مستوى الأمن على القنوات	39.00	70.50
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	39.00	71.11
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	27.00	44.44

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	20.11	40.62
مستوى الاستخدام عبر النقّال	0.16	3.79
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	43.75	82.2
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	18.75	27.01
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	13.88	10.95
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	3.73	14.52

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيّمة في المؤشّر)	14.64	15.22
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	26.77	60.95
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	27.00	78.00



الملاحظات والمقترحات

ارتفعت نتيجة المؤشّر ارتفاعاً ملحوظاً مقارنةً بعام 2022 تبعاً لارتفاع قِيَم ركائز المؤشّر الأساسية الثلاث. كما تمّ تقييم عدد مرتفع من المؤسسات ومن الخدمات الحكومية الرقمية شمل قطاعات متنوعة.

ارتفعت معظم مؤشّرات الأداء الرئيسية ارتفاعاً ملحوظاً مثل توفّر ميزات التخصيص على صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين، ومستوى الأمن على القنوات، ومستوى توفّر البيانات المفتوحة، والاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية، ونسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق للخدمات كافة على مستوى المؤسسات، وتوفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد.

وتشير نتيجة المؤشّر الإجمالية إلى مستوى نضوج متوسط للخدمات الحكومية الرقمية. ومن الممكن توجيه الجهود لتحسين مستوى الاستخدام عبر النقّال، وتوفير التطبيقات عبر المنصّات المختلفة، مع ضرورة توفير خصائص تأخذ بالحسبان نفاذ الأشخاص ذوي الإعاقة إلى الخدمات الحكومية الرقمية، ودعم إمكانية التشغيل البيني بين القنوات المختلفة.

واو. الجمهورية العربية السورية

يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	13	13
عدد الخدمات المقيَّمة	23	23
عدد المؤسسات المقيَّمة	8	9

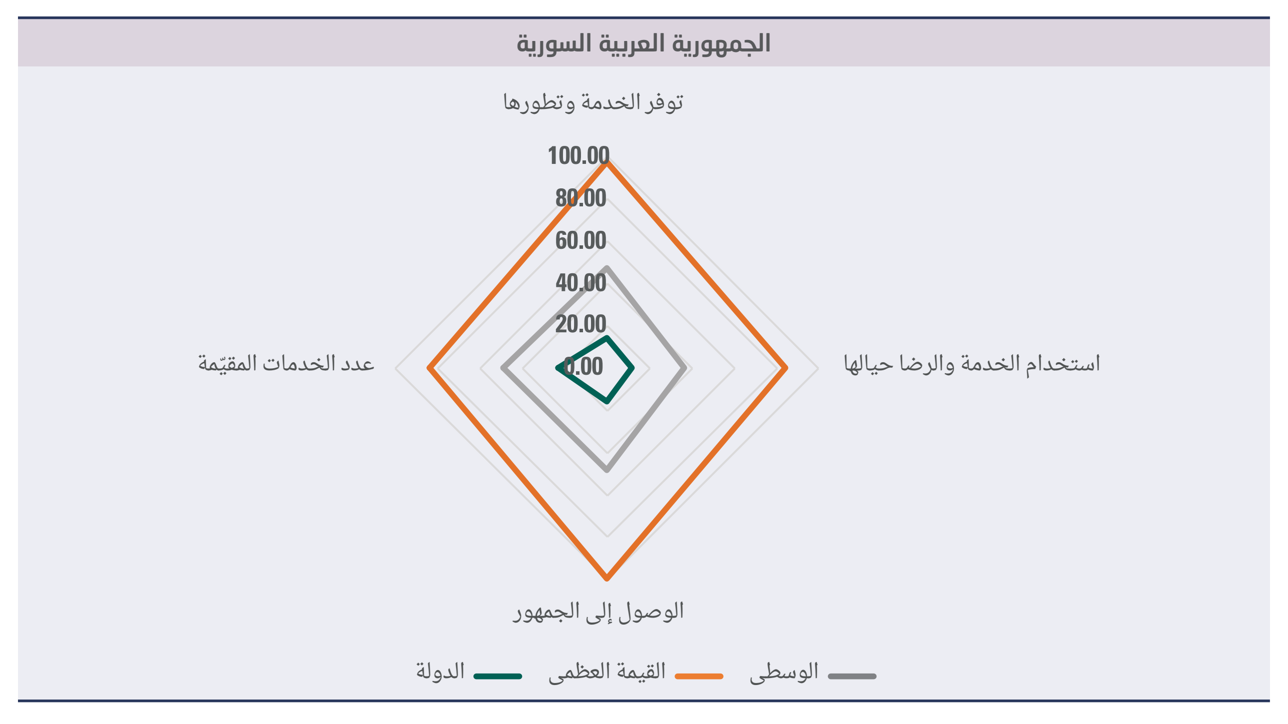
ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيّمة بحسب القطاع.

القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	3
التجارة والصناعة	
الشؤون الحكومية المشتركة	3
التعليم	3
الصحة	2
الداخلية	4
الشؤون البلدية	1
العمل	1
الشؤون الاجتماعية	2
المالية	
المرافق	2
الهجرة	
العدل	2
السياحة	
المجموع	**23**

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	15.17	14.06
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	10.42	11.47
الوصول إلى الجمهور	15.36	15.64

ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

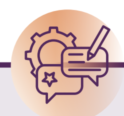
المؤشّر	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	18.06	20.23
توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	20.00	5.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	17.57	17.31
مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال	20.80	19.82
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	11.51	10.83
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	12.43	15.09
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	7.79	10.45
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	0.00	0.00
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	14.43	15.88
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	6.63	10.36
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	0.00	0.00
التشغيل البيني بين القنوات	10.12	11.45
مستوى الأمن على القنوات	14.50	22.33
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	7.50	13.68
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	5.00	15.56

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	14.91	12.68
مستوى الاستخدام عبر النقّال	8.03	7.98
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	25.00	33.33
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	9.13	15.12
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	9.25	9.24
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	6.68	5.18

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيّمة في المؤشّر)	15.05	11.32
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	11.11	7.84
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	16.84	21.00



الملاحظات والمقترحات

بقيت نتيجة المؤشّر الإجمالية مستقرّة مقارنةً بعام 2022 نتيجةً لارتفاع طفيفٍ في قِيمة ركيزتَي استخدام الخدمة والرضا حيالها والوصول إلى الجمهور، مع انخفاضٍ بسيط في قِيمة ركيزة توفّر الخدمة وتطوّرها. كما تمّ تقييم عدد مقبول من المؤسسات والخدمات الحكومية الرقمية.

أما على مستوى مؤشّرات الأداء الرئيسية، فيمكن ملاحظة التقدّم المُحرَز في مؤشّر مستوى الأمن على القنوات المختلفة، والاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية، وتوفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد.

ويُلاحظ انخفاض بعض المؤشّرات مثل نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (سواء من الخدمات المشمولة بالمؤشّر أو كافة الخدمات الرقمية على مستوى المؤسسات)، وتوفّر ميزات التخصيص على صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين. في المقابل، حافظت مجموعة من المؤشّرات نسبياً على النتائج التي سجّلتها في العام السابق.

وتشير نتيجة المؤشّر الإجمالية إلى مستوى نضوج متوسط للخدمات الحكومية الرقمية. ويمكن اقتراح توجيه الجهود نحو توفير خصائص تأخذ بالحسبان نفاذ الأشخاص ذوي الإعاقة إلى الخدمات الحكومية الرقمية، وإتاحة المزيد من الخدمات الحكومية إلكترونياً ورقمنة كافة مراحلها لتشمل القطاعات المختلفة، وإطلاق المزيد من حملات التسويق والتوعية المرافِقة للخدمات، وهذا ما سيؤدي حتماً إلى تحسين مستويات الاستخدام سواءً عبر البوابة الإلكترونية أو النقّال.



زاي. الصومال

يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

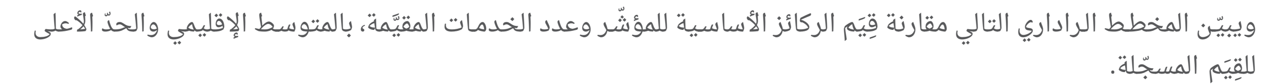
	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	1	4
عدد الخدمات المقيَّمة	2	4
عدد المؤسسات المقيَّمة	2	3

ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيَّمة بحسب القطاع.

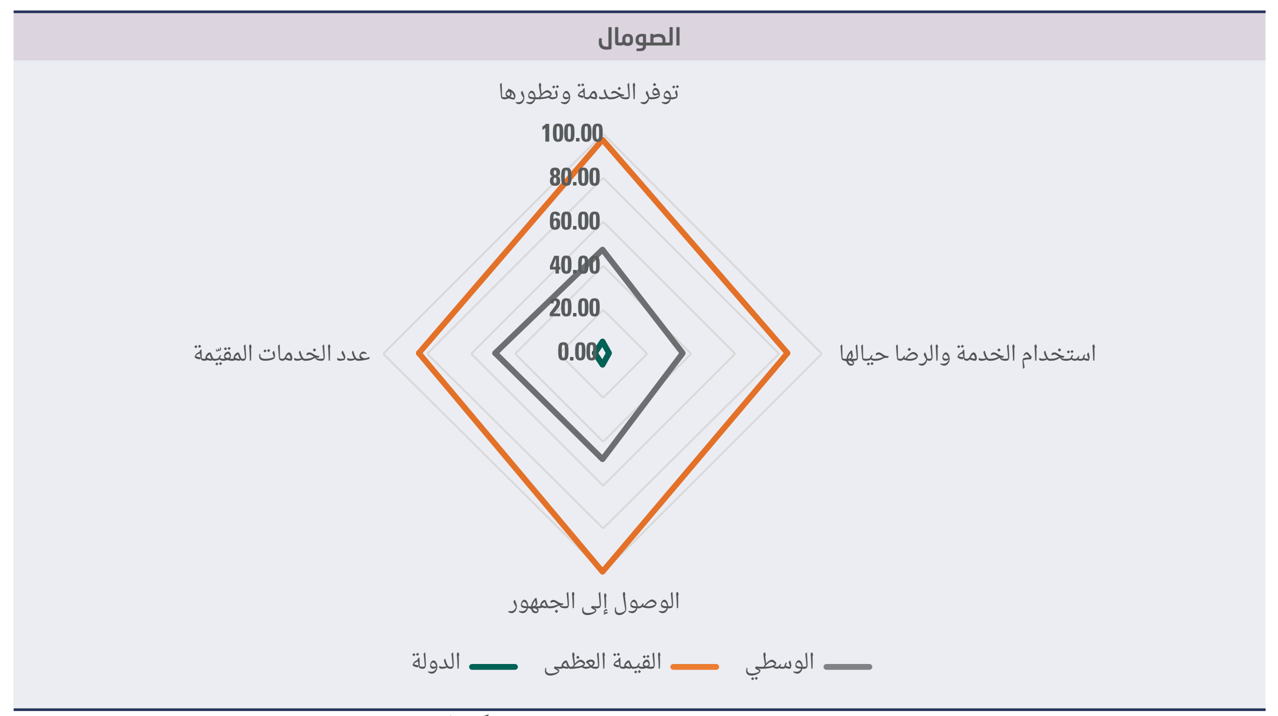
القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	
التجارة والصناعة	1
الشؤون الحكومية المشتركة	1
التعليم	2
الصحة	
الداخلية	
الشؤون البلدية	
العمل	
الشؤون الاجتماعية	
المالية	
المرافق	
الهجرة	
العدل	
السياحة	
المجموع	4

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	1.70	5.33
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	0.80	2.67
الوصول إلى الجمهور	2.00	5.44



ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيَّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

المؤشّر	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	1.52	2.92
توفّر ميّزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	5.00	15.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	0.10	2.84
مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال	0.73	3.07
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	0.00	1.63
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	1.37	2.61
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	0.91	3.07
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	0.00	0.00
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	0.91	2.07
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	0.00	3.07
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	0.00	1.08
التشغيل البيني بين القنوات	0.00	1.10
مستوى الأمن على القنوات	4.00	10.17
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	3.00	8.42
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	2.00	4.21

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	0.91	1.99
مستوى الاستخدام عبر النقّال	0.00	0.91
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	5.26	10.53
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	0.00	2.63
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	0.89	1.99
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	0.00	1.64

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيّمة في المؤشّر)	0.00	0.00
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	0.00	6.25
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	4.00	9.00



الملاحظات والمقترحات

ارتفعت نتيجة المؤشّر الإجمالية مقارنةً بعام 2022، تبعاً لارتفاع الركائز الأساسية الثلاث للمؤشّر. ويُعتبر عدد المؤسسات والخدمات المقيّمة منخفضاً جداً وهذا ما أدى إلى تراجع قِيَم معظم مؤشّرات الأداء الرئيسية.

يمكن اقتراح توجيه المزيد من الجهود لتوفير الخدمات الحكومية الرقمية سواءً عبر البوابة الإلكترونية أو عبر التطبيقات النقّالة لتشمل القطاعات المختلفة، وإرفاقها بحملات تسويق وتوعية، وتشجيع الأفراد على استخدامها، وتعزيز الجهود للوصول إلى الأفراد وتمكينهم من استخدامها.

حاء. العراق

يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	18	25
عدد الخدمات المقيَّمة	27	37
عدد المؤسسات المقيَّمة	11	16

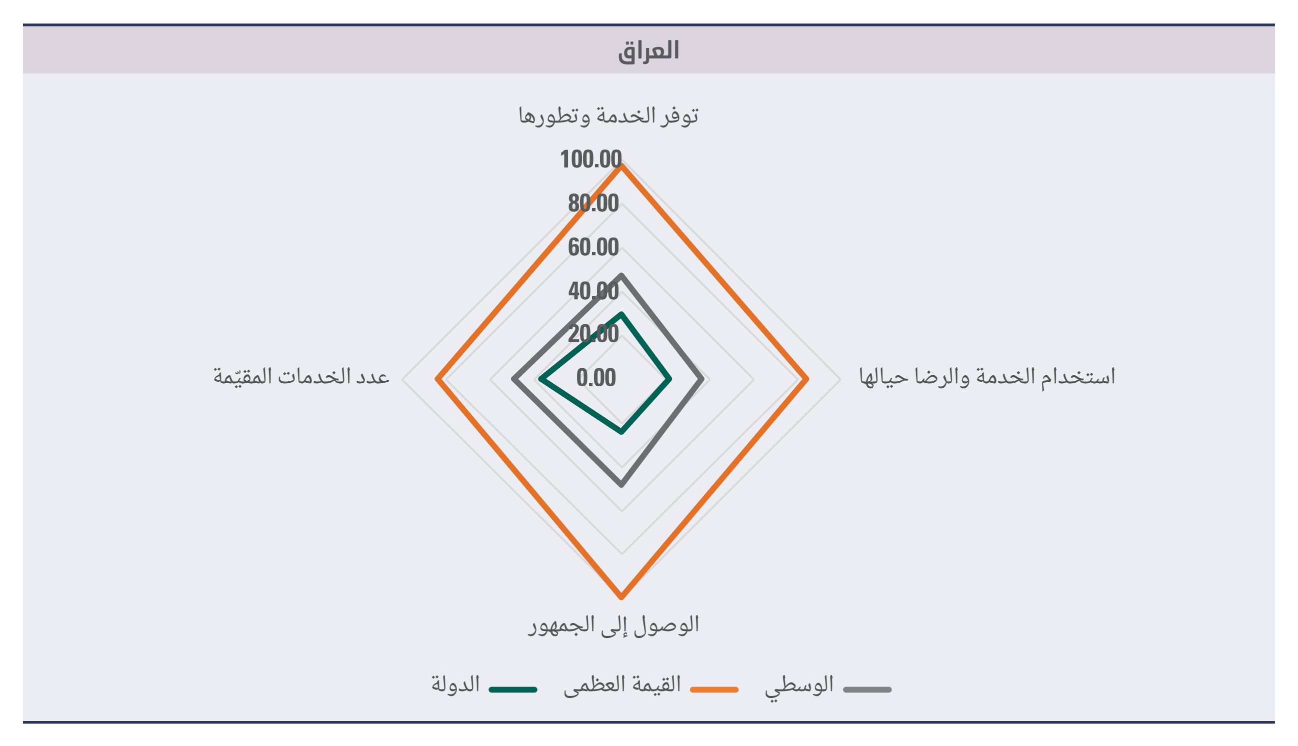
ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيّمة بحسب القطاع.

القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	6
التجارة والصناعة	9
الشؤون الحكومية المشتركة	4
التعليم	5
الصحة	2
الداخلية	3
الشؤون البلدية	
العمل	3
الشؤون الاجتماعية	1
المالية	
المرافق	3
الهجرة	
العدل	1
السياحة	
الإجمالي	37

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	20.83	29.81
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	15.83	21.77
الوصول إلى الجمهور	17.15	23.93

ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيَّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	25.03	38.58
توفّر ميّزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	35.00	50.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	18.96	25.09
مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال	14.01	20.93
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	0.00	2.47
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	19.91	25.23
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	13.60	12.94
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	4.64	5.64
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	17.50	24.21
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	12.52	8.62
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	0.00	0.00
التشغيل البيني بين القنوات	0.00	0.00
مستوى الأمن على القنوات	24.83	34.17
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	35.00	49.47
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	33.00	48.89

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	25.08	33.42
مستوى الاستخدام عبر النقّال	5.21	7.11
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	50.60	66.32
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	13.86	21.79
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	26.99	34.68
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	0.00	1.76

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيَّمة في المؤشّر)	13.56	16.54
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	19.38	27.62
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	19.00	28.00



الملاحظات والمقترحات

ارتفعت نتيجة المؤشّر الإجمالية ارتفاعاً ملحوظاً مقارنةً بعام 2022، تبعاً لارتفاع قِيَم الركائز الأساسية الثلاث للمؤشّر. وتمّ تقييم عدد مقبول من المؤسسات والخدمات الحكومية الرقمية، مع إمكانية توفير المزيد من الخدمات لتغطي قطاعات متنوّعة.

وارتفعت قِيَم معظم مؤشّرات الأداء الرئيسية مقارنةً بعام 2022 وخاصةً مؤشّر مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية، وتوفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين، ومستوى الأمن على القنوات، ومستوى توفّر البيانات المفتوحة.

في المقابل، تُعتبر قِيَم المؤشّرات المتعلقة بتوفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة، وتوفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال، والتشغيل البيني بين القنوات منخفضة جداً.

وتشير نتيجة المؤشّر الإجمالية إلى مستوى نضوج متوسط للخدمات الحكومية الرقمية. ويمكن اقتراح توجيه المزيد من الجهود نحو توفير الخدمات الحكومية إلكترونياً لتشمل مختلف القطاعات، ونحو توفير الخدمات عبر النقّال وإتاحتها على المنصّات المختلفة، ومراعاة متطلبات الأشخاص ذوي الإعاقة في النفاذ إلى هذه الخدمات، وهذا ما سيؤثر إيجاباً على تحسين مستوى الاستخدام عبر النقّال وتعزيز رضا المستخدِم.

طاء. عُمان

يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

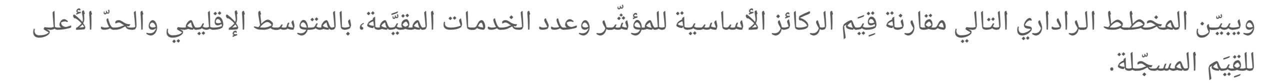
	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	69	66
عدد الخدمات المقيَّمة	82	76
عدد المؤسسات المقيَّمة	24	25

ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيَّمة بحسب القطاع.

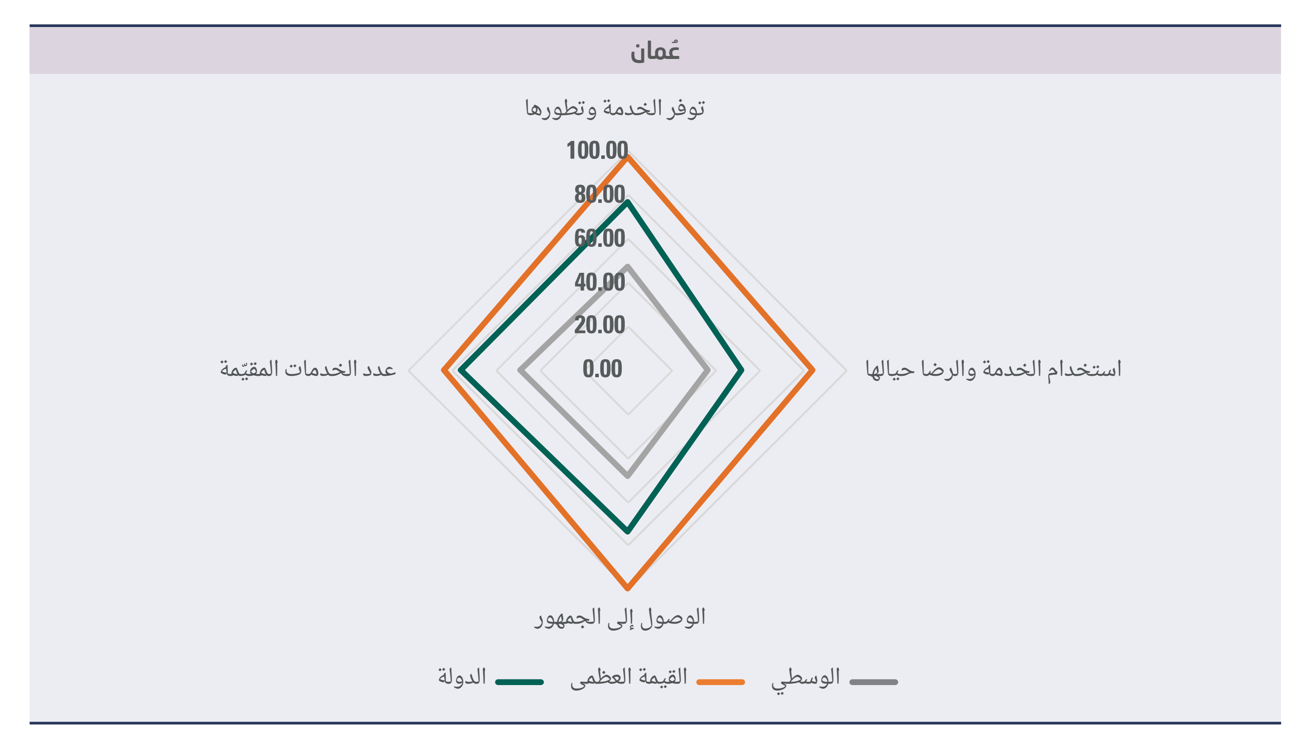
القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	8
التجارة والصناعة	16
الشؤون الحكومية المشتركة	7
التعليم	7
الصحة	6
الداخلية	5
الشؤون البلدية	5
العمل	4
الشؤون الاجتماعية	3
المالية	1
المرافق	5
الهجرة	2
العدل	5
السياحة	2
المجموع	76

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	77.39	76.64
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	58.08	51.95
الوصول إلى الجمهور	72.14	73.78



ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيَّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

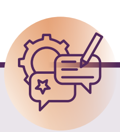
المؤشّر	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	93.36	84.45
توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	75.00	90.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	82.12	74.69
مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال	65.80	68.56
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	39.24	49.97
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	77.68	71.98
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	95.27	85.07
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	95.27	81.92
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	77.90	69.09
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	95.27	73.30
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	95.27	69.49
التشغيل البيني بين القنوات	61.47	71.82
مستوى الأمن على القنوات	86.83	84.33
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	79.00	73.00
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	71.00	76.00

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	74.17	65.28
مستوى الاستخدام عبر النقّال	46.73	31.87
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	76.83	78.12
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	15.30	21.43
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	84.06	76.44
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	56.20	47.76

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيّمة في المؤشّر)	95.48	84.62
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	54.84	51.07
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	61.00	73.00



الملاحظات والمقترحات

انخفضت نتيجة المؤشّر الإجمالية انخفاضاً طفيفاً مقارنةً بالنتيجة المسجّلة في عام 2022 تبعاً لانخفاض قِيمة ركيزة استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها، وارتفاع قِيمة ركيزة الوصول إلى الجمهور. ويُعتبر عدد المؤسسات والخدمات الحكومية الرقمية المقيَّمة مرتفعاً جداً ويشمل عدداً كبيراً من القطاعات المختلفة.

وارتفعت قِيَم بعض مؤشّرات الأداء الرئيسية، مثل توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين، وتوفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة، والتشغيل البيني بين القنوات، وصيغة تقديم البيانات المفتوحة، وتوفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد. في المقابل، انخفضت نتائج بعض المؤشّرات كمستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية وعبر النقّال، ونسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق.

تشير نتيجة المؤشّر الإجمالية إلى مستوى نضوج متقدّم للخدمات الحكومية الرقمية. ويمكن اقتراح توجيه المزيد من الجهود لدعم المستخدِمين في استخدام الخدمات الرقمية عبر النقّال، وتوفير المزيد من أدوات الدعم والتواصل للأفراد كالمحادثة الحيّة.

ياء. دولة فلسطين

يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	23	34
عدد الخدمات المقيَّمة	30	38
عدد المؤسسات المقيَّمة	19	24

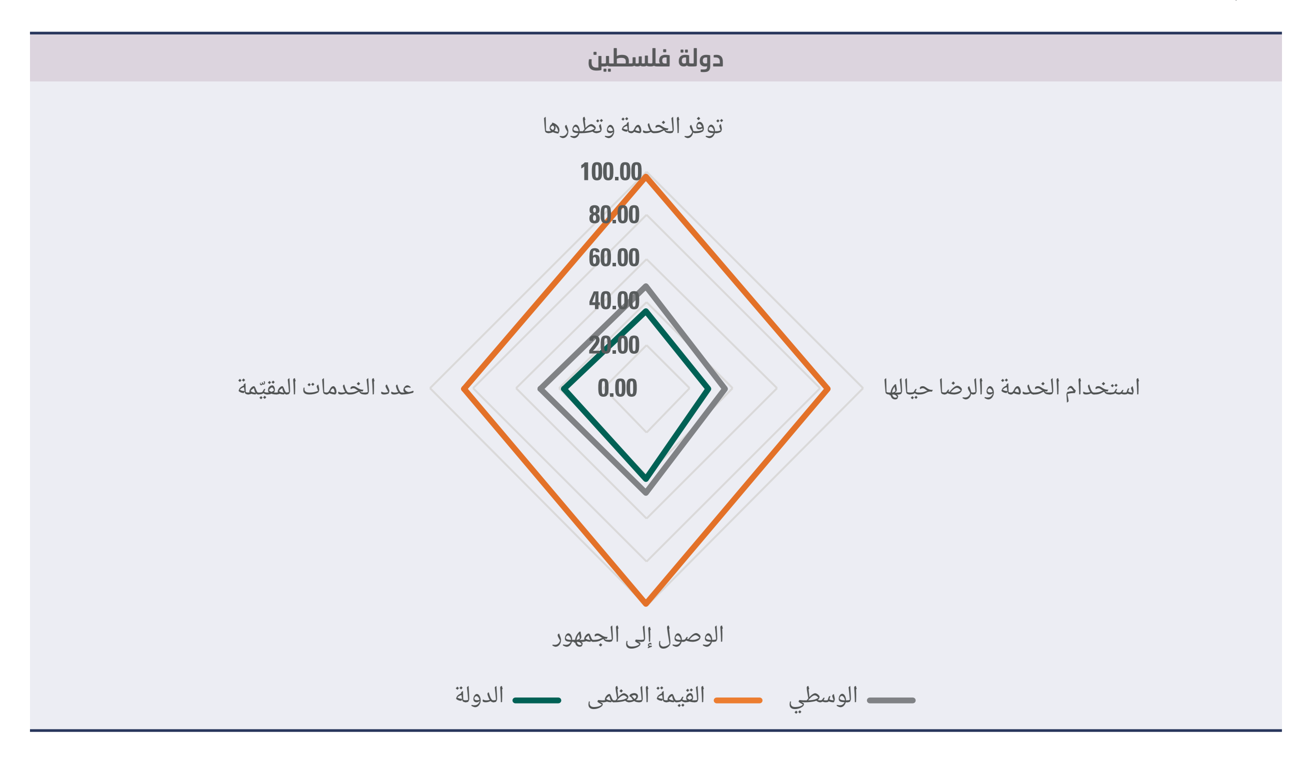
ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيَّمة بحسب القطاع.

القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	2
التجارة والصناعة	9
الشؤون الحكومية المشتركة	5
التعليم	5
الصحة	
الداخلية	2
الشؤون البلدية	4
العمل	2
الشؤون الاجتماعية	
المالية	2
المرافق	3
الهجرة	
العدل	4
السياحة	
المجموع	**38**

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	27.37	35.53
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	15.99	28.38
الوصول إلى الجمهور	27.43	41.55

ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيَّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

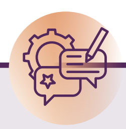
المؤشّر	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	23.08	32.88
توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	50.00	55.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	17.05	27.12
مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال	18.29	30.71
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	6.38	18.54
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	21.29	31.14
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	15.51	23.22
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	6.80	9.04
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	19.07	29.15
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	6.88	12.85
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	2.16	7.71
التشغيل البيني بين القنوات	6.00	18.09
مستوى الأمن على القنوات	57.00	62.83
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	61.43	55.79
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	52.00	58.95

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	13.23	30.60
مستوى الاستخدام عبر النقّال	3.61	11.24
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	74.02	67.01
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	20.30	32.54
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	9.66	34.34
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	5.84	17.30

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيّمة في المؤشّر)	6.72	19.65
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	30.36	41.18
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	41.05	57.00



الملاحظات والمقترحات

ارتفعت نتيجة المؤشّر الإجمالية ارتفاعاً ملحوظاً مقارنةً بالقِيمة المسجلة في عام 2022 تبعاً لارتفاع نتائج الركائز الأساسية الثلاث للمؤشّر. ويُعتبر عدد المؤسسات والخدمات الحكومية الرقمية المقيَّمة مقبولاً ويشمل قطاعات متنوعة.

كذلك، ارتفعت قِيَم معظم مؤشّرات الأداء الرئيسية لا سيّما مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية والنقّال، ومستوى توفّر الخدمات عبر النقّال، ومستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية، ومستوى رضا المستخدِم عبر البوابة، وتوفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد، ونسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق.

تشير نتيجة المؤشّر الإجمالية إلى مستوى نضوج متوسط للخدمات الحكومية الرقمية، ويمكن اقتراح التركيز على توفير المزيد من الخدمات الإلكترونية لتشمل عدداً أكبر من القطاعات المتنوعة، وتوفير خصائص تأخذ بالحسبان نفاذ الأشخاص ذوي الإعاقة إلى الخدمات الحكومية الرقمية سواءً عبر البوابة الإلكترونية أو النقّال، ودعم استخدام الخدمات عبر النقّال، وتوفير التشغيل البيني بين القنوات المختلفة.



كاف. قطر

يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

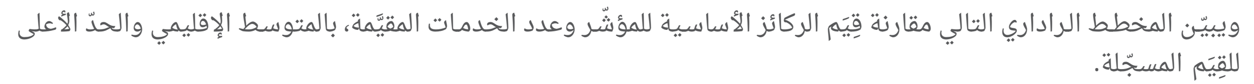
	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	83	81
عدد الخدمات المقيَّمة	81	81
عدد المؤسسات المقيَّمة	27	27

ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيَّمة بحسب القطاع.

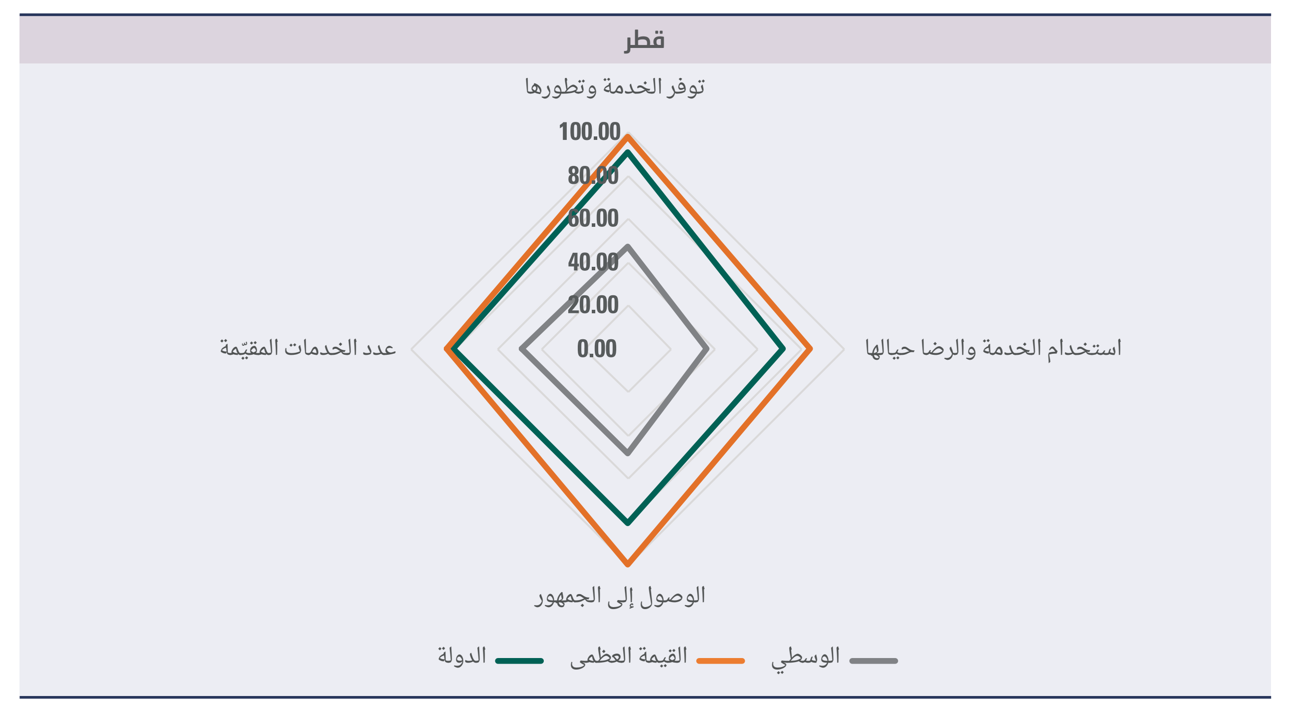
القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	7
التجارة والصناعة	16
الشؤون الحكومية المشتركة	7
التعليم	6
الصحة	7
الداخلية	6
الشؤون البلدية	6
العمل	4
الشؤون الاجتماعية	4
المالية	1
المرافق	5
الهجرة	2
العدل	7
السياحة	3
المجموع	81

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	92.03	90.54
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	72.32	71.68
الوصول إلى الجمهور	87.58	80.70



ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيَّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

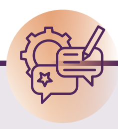
المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	91.18	90.22
توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	100.00	95.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	89.58	86.72
مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال	94.64	93.90
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	93.78	91.08
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	78.09	75.87
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	95.94	92.79
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	78.11	82.01
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	79.59	77.79
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	94.86	90.71
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	94.86	83.33
التشغيل البيني بين القنوات	84.30	91.27
مستوى الأمن على القنوات	90.33	84.8
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	84.00	92.00
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	91.00	97.00

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	72.08	70.44
مستوى الاستخدام عبر النقّال	52.11	57.38
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	87.97	76.10
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	50.76	51.90
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	79.90	82.10
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	83.00	80.72

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيّمة في المؤشّر)	95.94	91.92
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	90.00	66.88
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	81.00	77.00



الملاحظات والمقترحات

انخفضت نتيجة المؤشّر الإجمالية بشكل طفيف مقارنةً بالقِيمة المسجّلة في عام 2022 تبعاً لانخفاض نتائج الركائز الأساسية الثلاث للمؤشّر. وتمّ تقييم عدد مرتفع من المؤسسات والخدمات الحكومية الرقمية التي شملت عدداً كبيراً من القطاعات المختلفة.

وارتفعت بعض مؤشّرات الأداء الرئيسية مثل توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية، والتشغيل البيني بين القنوات، ومستوى توفّر البيانات المفتوحة وصيغة تقديمها، ومستوى الاستخدام عبر النقّال. في المقابل حافظت مؤشّرات أخرى على قِيمتها أو انخفضت انخفاضاً نسبياً.

وتشير نتيجة المؤشّر الإجمالية إلى مستوى نضوج متقدّم جداً للخدمات الحكومية الرقمية. ومع ذلك، يمكن اقتراح التركيز على تعزيز مستوى الاستخدام عبر النقّال سواء للخدمات المشمولة بالمؤشّر أو الخدمات ككلّ على مستوى المؤسسات.

لام. الكويت

يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	57	62
عدد الخدمات المقيَّمة	71	71
عدد المؤسسات المقيَّمة	21	21

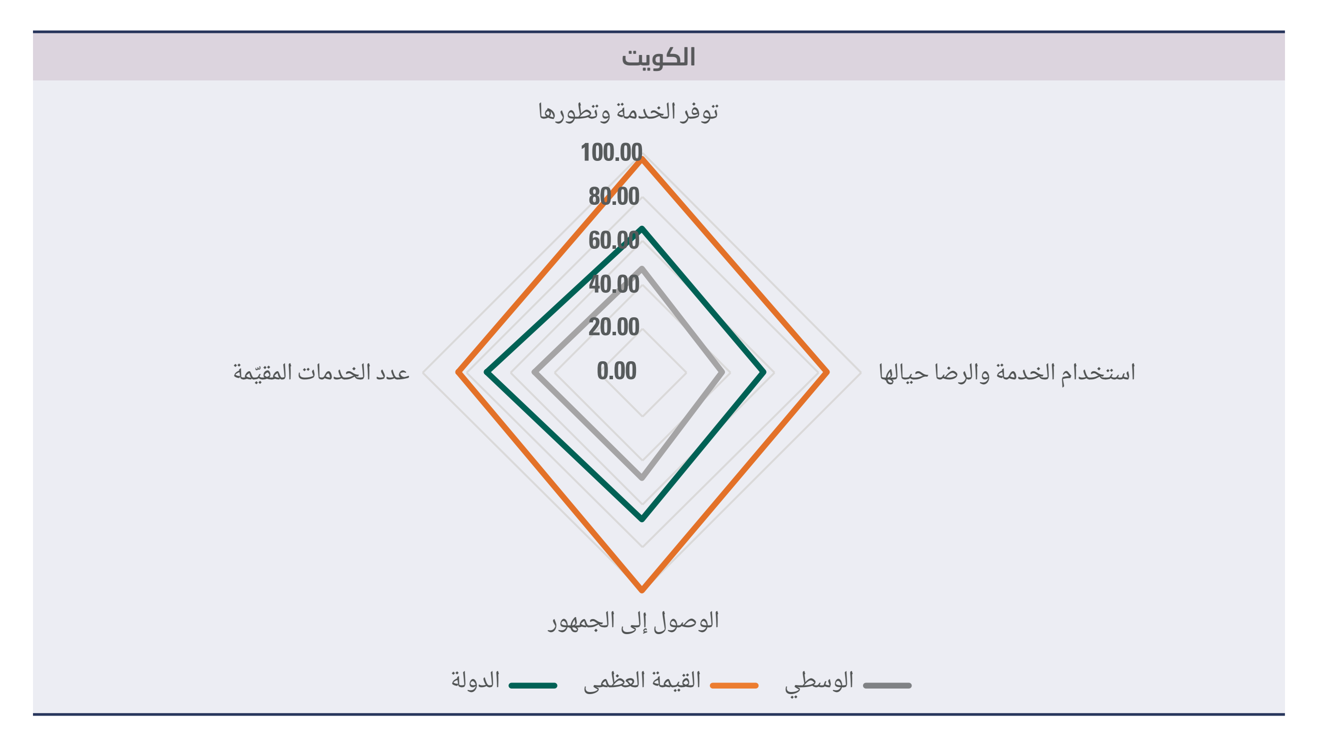
ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيَّمة بحسب القطاع.

القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	3
التجارة والصناعة	16
الشؤون الحكومية المشتركة	6
التعليم	7
الصحة	7
الداخلية	5
الشؤون البلدية	5
العمل	4
الشؤون الاجتماعية	3
المالية	2
المرافق	5
الهجرة	2
العدل	5
السياحة	1
المجموع	71

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	63.77	65.86
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	49.45	55.48
الوصول إلى الجمهور	60.67	66.91

ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيَّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

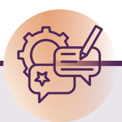
المؤشّر	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	75.75	73.39
توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	70.00	70.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	70.21	72.07
مستوى توفر الخدمات عبر النقال	64.83	71.24
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	47.28	55.36
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	58.33	52.35
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	71.72	64.93
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	8.13	20.65
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	59.22	54.84
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	65.26	57.71
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	7.46	9.95
التشغيل البيني بين القنوات	39.76	57.24
مستوى الأمن على القنوات	82.50	72.83
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	62.00	77.89
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	60.00	60.00

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	60.93	64.12
مستوى الاستخدام عبر النقّال	23.21	42.26
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	84.07	74.26
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	25.63	40.86
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	66.72	69.19
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	47.60	51.12

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيَّمة في المؤشّر)	59.08	57.79
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	63.27	64.56
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	61.00	74.00



الملاحظات والمقترحات

ارتفعت نتيجة المؤشر الاجمالية مقارنةً بالعام 2022 تبعاً لارتفاع نتائج الركائز الأساسية الثلاث. كما تم تقييم عدد مرتفع من المؤسسات والخدمات الحكومية الرقمية لتشمل قطاعات متنوعة.

أمّا على مستوى مؤشرات الأداء الرئيسية، فقد ارتفعت نتائج معظم المؤشرات وخاصةً بما يتعلق بمستوى توفر الخدمات عبر النقال، وتوفر خصائص لاستخدام الخدمات من قبل الأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية، وتوفير سمة التشغيل البيني بين القنوات، وتوفر البيانات المفتوحة، ومستوى الاستخدام عبر النقال، وتوفر أدوات التواصل والدعم للأفراد. في المقابل، انخفضت نتائج بعض المؤشرات بشكل طفيف مثل مستوى الأمن عبر القنوات، والاستخدام الإجمالي عبر البوابة الإلكترونية في المؤسسات.

وتشير نتيجة المؤشّر الإجمالية إلى مستوى نضوج متقدّم للخدمات الحكومية الرقمية. ويمكن اقتراح توجيه المزيد من الجهود لتوفير خصائص تأخذ بالحسبان نفاذ الأشخاص ذوي الإعاقة إلى الخدمات الحكومية سواءً عبر البوابة الإلكترونية أو عبر التطبيقات النقّالة، ونحو توفير المزيد من حملات التسويق المرافقة للخدمات، وهذا ما سيؤثر إيجاباً على مستويات الاستخدام عبر القنوات كافة.

ميم. ليبيا

يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	3	7
عدد الخدمات المقيَّمة	6	11
عدد المؤسسات المقيَّمة	2	4

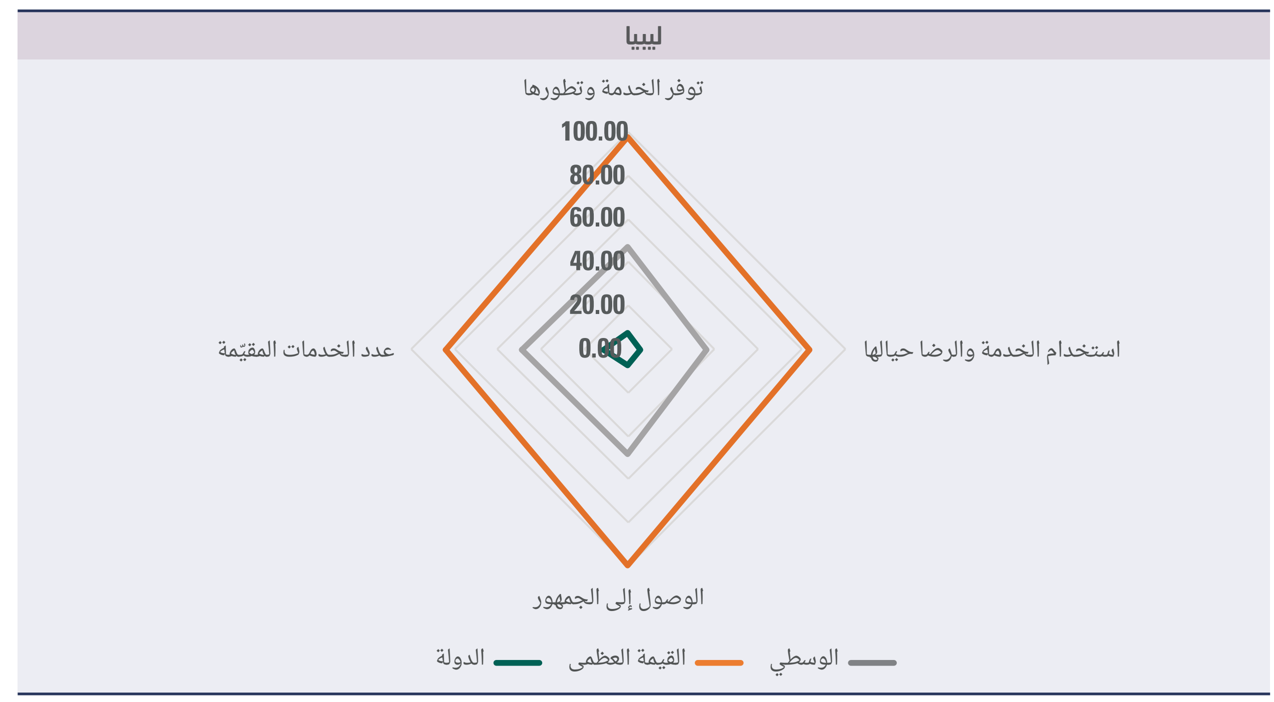
ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيَّمة بحسب القطاع.

القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	
التجارة والصناعة	4
الشؤون الحكومية المشتركة	1
التعليم	
الصحة	3
الداخلية	1
الشؤون البلدية	
العمل	1
الشؤون الاجتماعية	
المالية	1
المرافق	
الهجرة	
العدل	
السياحة	
المجموع	**11**

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	3.08	7.65
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	1.50	5.67
الوصول إلى الجمهور	3.80	7.52

ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

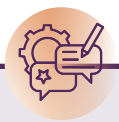
المؤشّر	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	1.17	6.65
توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	5.00	10.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	0.77	4.80
مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال	4.51	9.85
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	0.65	4.94
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	5.44	9.81
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	6.80	11.11
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	1.08	4.23
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	5.44	9.81
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	6.80	9.54
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	0.00	2.65
التشغيل البيني بين القنوات	0.00	6.96
مستوى الأمن على القنوات	6.83	12.00
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	3.16	6.32
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	5.26	7.37

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	0.81	6.91
مستوى الاستخدام عبر النقّال	1.08	4.89
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	1.99	9.26
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	5.26	7.04
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	0.00	5.57
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	0.88	3.83

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيّمة في المؤشّر)	3.94	7.79
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	2.11	5.26
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	4.21	8.00



الملاحظات والمقترحات

ارتفعت نتيجة المؤشّر الإجمالية مقارنةً بعام 2022 تبعاً لارتفاع قِيَم الركائز الأساسية الثلاث للمؤشّر، ومع ذلك تُعتبر مؤشّرات الأداء الرئيسية منخفضة. كما يعتبر عدد المؤسسات والخدمات الحكومية الرقمية المقيَّمة منخفضاً جداً.

وتشير نتيجة المؤشّر الإجمالية إلى مستوى نضوج مبكر للخدمات الحكومية الرقمية. ويمكن اقتراح توجيه المزيد من الجهود نحو الخدمات الحكومية عبر البوابة الإلكترونية والتطبيقات النقّالة، وإرفاقها بحملات تسويق وتوعية لتشجيع الأفراد والمؤسسات على استخدامها، وتوفير أدوات التواصل والدعم مثل المحادثة الحية.

نون. المغرب


يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	47	45
عدد الخدمات المقيَّمة	64	62
عدد المؤسسات المقيَّمة	28	34

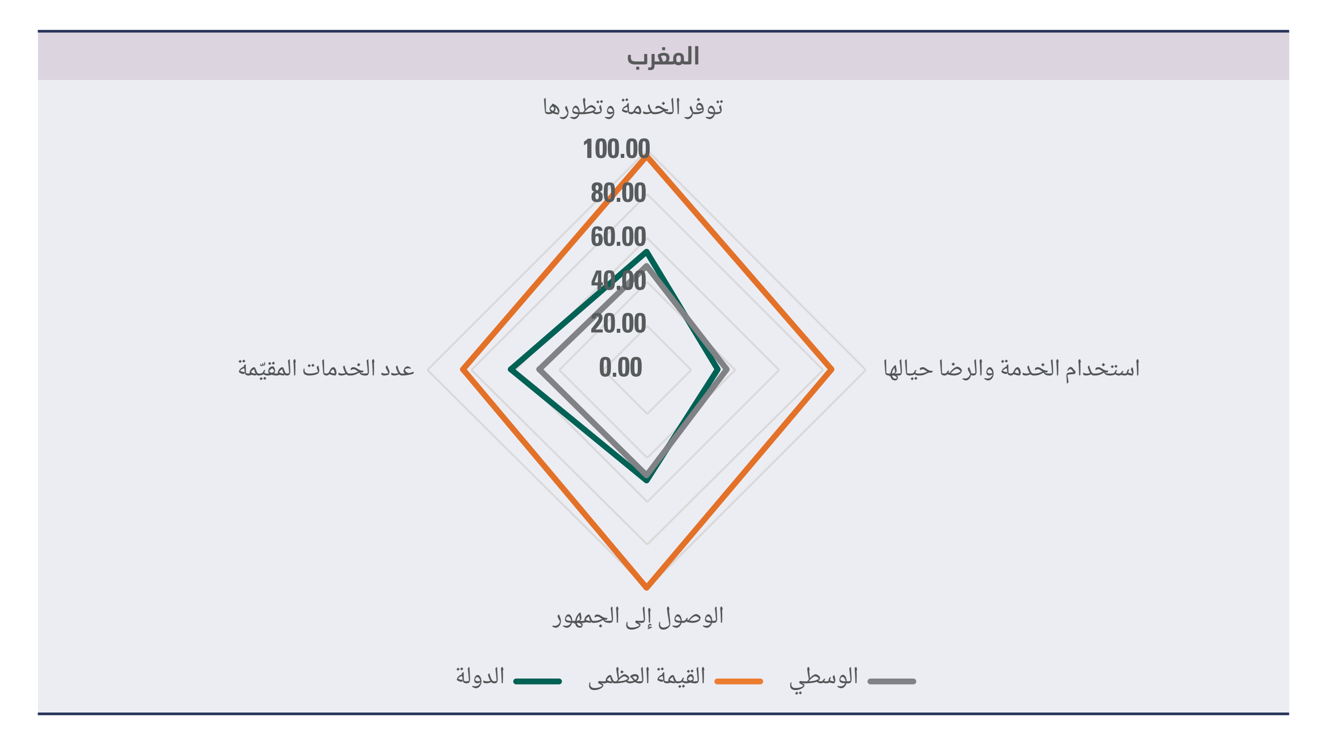
ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيَّمة بحسب القطاع.

القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	7
التجارة والصناعة	9
الشؤون الحكومية المشتركة	6
التعليم	7
الصحة	5
الداخلية	4
الشؤون البلدية	5
العمل	3
الشؤون الاجتماعية	3
المالية	2
المرافق	5
الهجرة	1
العدل	4
السياحة	1
المجموع	**62**

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	57.08	54.03
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	33.29	32.40
الوصول إلى الجمهور	52.33	50.38

ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيَّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

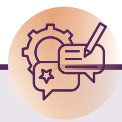
المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	59.91	56.16
توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	85.00	80.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	45.56	42.30
مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال	53.85	51.38
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	31.66	28.96
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	57.37	55.86
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	44.11	44.78
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	2.07	5.64
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	55.37	54.21
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	38.89	30.93
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	1.08	4.31
التشغيل البيني بين القنوات	23.03	24.20
مستوى الأمن على القنوات	86.17	75.67
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	78.00	75.56
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	76.00	75.56

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	57.82	51.96
مستوى الاستخدام عبر النقّال	10.76	4.07
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	67.40	78.66
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	9.81	13.42
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	39.01	40.08
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	32.93	29.00

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيّمة في المؤشّر)	39.88	38.89
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	62.45	45.12
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	58.00	60.00



الملاحظات والمقترحات

انخفضت نتيجة المؤشّر الإجمالية انخفاضاً طفيفاً مقارنةً بعام 2022 تبعاً للانخفاض الطفيف في نتائج الركائز الأساسية الثلاث للمؤشّر. وتمّ تقييم عدد مرتفع من المؤسسات والخدمات الحكومية الرقمية التي شملت عدداً كبيراً من القطاعات المختلفة.

وارتفعت بعض مؤشّرات الأداء الرئيسية مثل الاستخدام الإجمالي في المؤسسات للخدمات كافة عبر البوابة الإلكترونية أو النقّال، والتشغيل البيني بين القنوات، وتوفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد. في المقابل، حافظت بقية المؤشّرات على قِيمها أو انخفضت انخفاضاً نسبياً.

تشير نتيجة المؤشّر الإجمالية إلى مستوى نضوج متوسط للخدمات الحكومية الرقمية. ويمكن اقتراح توجيه المزيد من الجهود نحو توفير خصائص تأخذ بالحسبان نفاذ الأشخاص ذوي الإعاقة إلى الخدمات الحكومية سواءً عبر البوابة الإلكترونية أو النقّال، وتوفير المزيد من التطبيقات النقّالة لتقديم الخدمات الحكومية، ودعم ذلك بحملات تسويق وتوعية بشأن كيفية استخدامها.



سين. المملكة العربية السعودية

يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

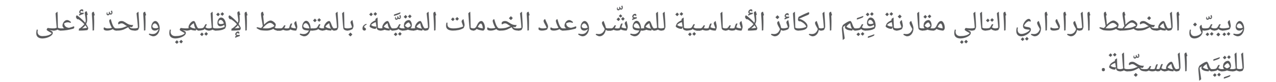
	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	87	93
عدد الخدمات المقيَّمة	84	84
عدد المؤسسات المقيَّمة	26	25

ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيّمة بحسب القطاع.

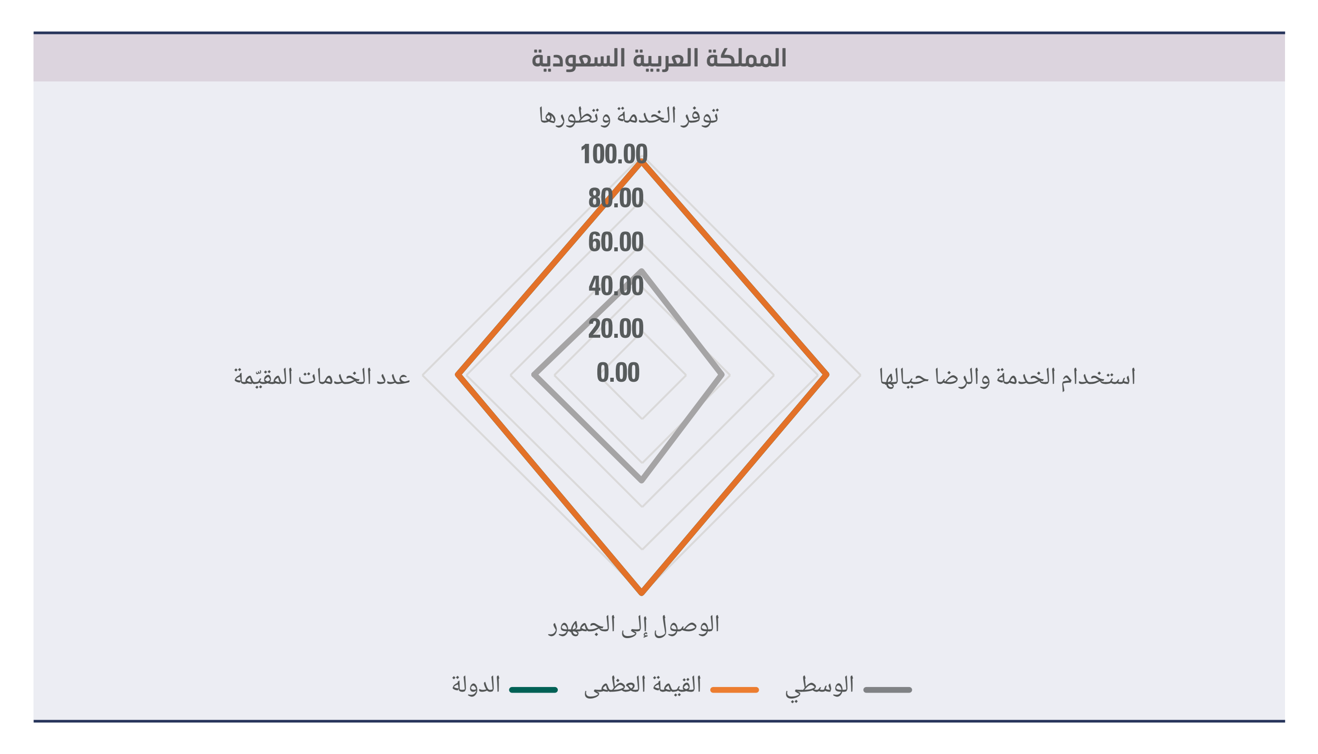
القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	8
التجارة والصناعة	16
الشؤون الحكومية المشتركة	7
التعليم	7
الصحة	7
الداخلية	6
الشؤون البلدية	6
العمل	4
الشؤون الاجتماعية	4
المالية	2
المرافق	5
الهجرة	2
العدل	7
السياحة	3
المجموع	**84**

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	96.00	97.71
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	79.24	83.90
الوصول إلى الجمهور	86.48	99.51



ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

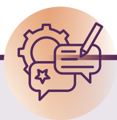
المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	99.47	100.00
توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	100.00	100.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	99.44	100.00
مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال	93.13	95.92
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	82.40	89.80
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	80.68	80.55
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	100.00	100.00
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	95.69	100.00
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	80.22	80.23
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	97.84	100.00
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	88.14	100.00
التشغيل البيني بين القنوات	100.00	100.00
مستوى الأمن على القنوات	99.67	97.17
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	98.00	100.00
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	97.00	100.00

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	74.52	80.49
مستوى الاستخدام عبر النقّال	70.72	75.70
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	68.08	80.89
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	81.28	91.45
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	99.84	99.97
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	74.03	75.64

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيّمة في المؤشّر)	93.53	100.00
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	88.26	96.75
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	81.00	100.00



الملاحظات والمقترحات

ارتفعت نتيجة المؤشّر الإجمالية ارتفاعاً ملحوظاً مقارنةً بتلك المسّجلة في عام 2022، تبعاً لارتفاع نتائج الركائز الأساسية الثلاث للمؤشّر. وقد تمّ تقييم عدد مرتفع جداً من المؤسسات والخدمات الحكومية الرقمية لتشمل عدداً كبيراً من القطاعات المتنوعة. كذلك، سجّلت نتائج معظم مؤشّرات الأداء الرئيسية ارتفاعاً ملحوظاً.

وتشير نتيجة المؤشّر الإجمالية إلى مستوى نضوج متقدم جداً للخدمات الحكومية الرقمية.



عين. موريتانيا

يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	3	7
عدد الخدمات المقيَّمة	11	7
عدد المؤسسات المقيَّمة	0	7

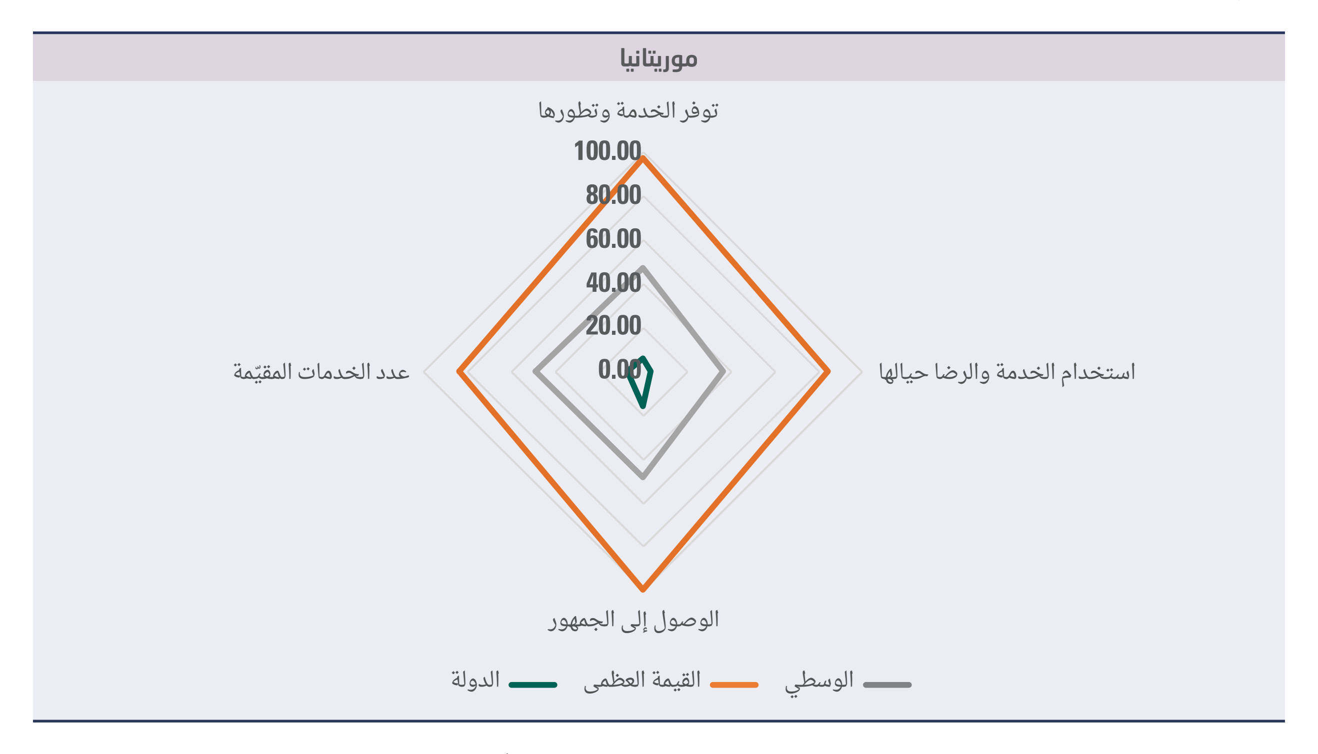
ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيَّمة بحسب القطاع.

القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	1
التجارة والصناعة	1
الشؤون الحكومية المشتركة	
التعليم	1
الصحة	
الداخلية	
الشؤون البلدية	
العمل	
الشؤون الاجتماعية	
المالية	2
المرافق	2
الهجرة	
العدل	
السياحة	
المجموع	7

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	3.67	6.05
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	3.25	3.30
الوصول إلى الجمهور	1.06	15.60

ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

المؤشّر	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	6.71	5.12
توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	0.00	5.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	4.67	3.23
مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال	8.16	5.67
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	3.96	3.22
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	7.96	7.51
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	1.08	2.07
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	0.00	0.00
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	8.09	6.28
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	1.08	3.90
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	0.00	0.00
التشغيل البيني بين القنوات	0.00	0.00
مستوى الأمن على القنوات	0.00	15.00
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	0.00	17.89
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	0.00	20.00

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	7.38	3.45
مستوى الاستخدام عبر النقّال	2.82	1.61
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	0.00	5.96
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	0.00	11.76
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	6.19	0.75
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	2.84	0.67

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيّمة في المؤشّر)	3.03	1.24
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	0.00	11.11
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	0.00	27.00



الملاحظات والمقترحات

ارتفعت نتيجة المؤشّر الإجمالية مقارنةً بعام 2022 تبعاً لارتفاع قِيَم الركائز الأساسية الثلاث للمؤشّر، ومع ذلك، تُعتبر معظم نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية منخفضة. كما يُعتبر عدد المؤسسات والخدمات الحكومية الرقمية المقيَّمة منخفضاً جداً.

وتشير نتيجة المؤشّر الإجمالية إلى مستوى نضوج مبكر للخدمات الحكومية الرقمية. لذلك، يمكن اقتراح توجيه المزيد من الجهود نحو توفير الخدمات الحكومية عبر البوابة الإلكترونية والتطبيقات النقّالة، وإرفاقها بحملات تسويق وتوعية، وتوفير أدوات التواصل والدعم مثل المحادثة الحية، لتشجيع الأفراد والمؤسسات على استخدام الخدمات المتاحة.

فاء. اليمن

يبيّن الجدول التالي القِيَم الإجمالية للمؤشّر بين عامَي 2022 و2023.

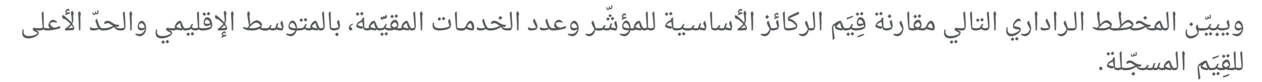
	2022	2023
القِيمة الإجمالية للمؤشّر (بالنسبة المئوية)	4	8
عدد الخدمات المقيَّمة	9	9
عدد المؤسسات المقيَّمة	4	9

ويبيّن الجدول التالي توزّع الخدمات المقيَّمة بحسب القطاع.

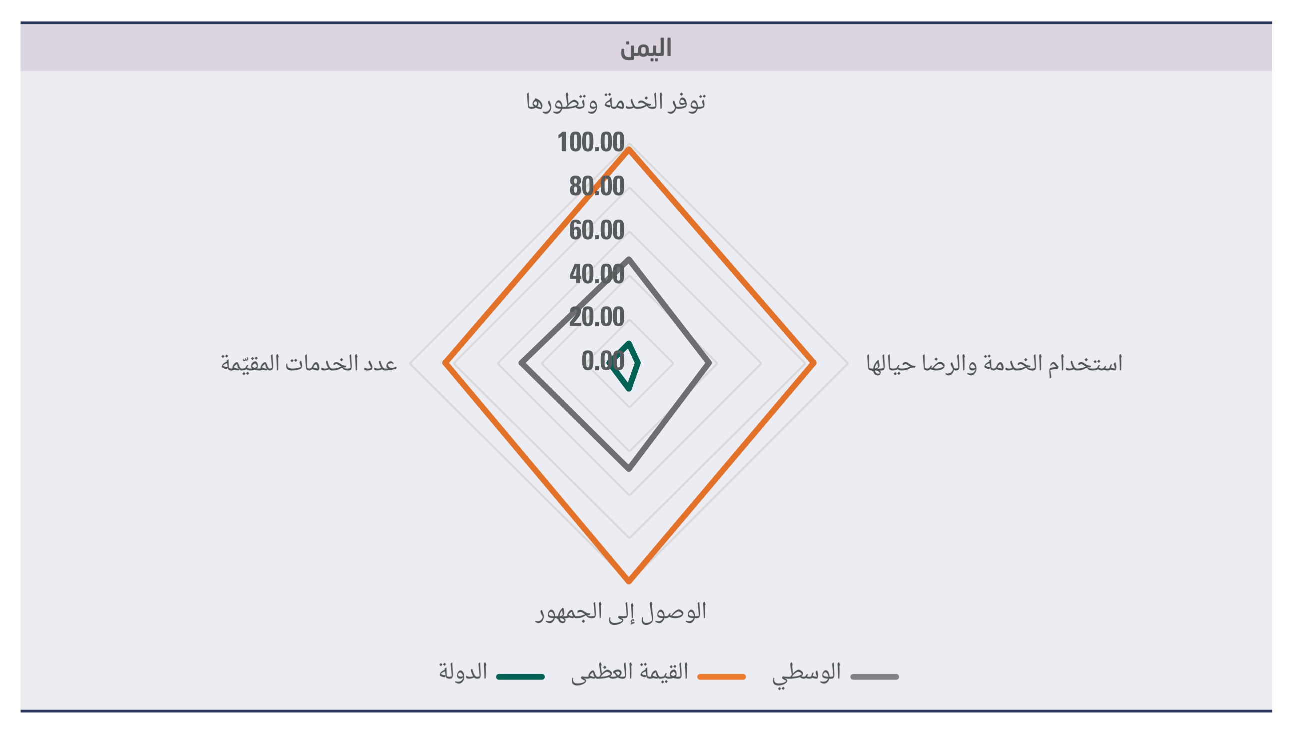
القطاع	عدد الخدمات
النقل/المرور/الشرطة	
التجارة والصناعة	1
الشؤون الحكومية المشتركة	
التعليم	4
الصحة	
الداخلية	
الشؤون البلدية	
العمل	
الشؤون الاجتماعية	
المالية	
المرافق	2
الهجرة	
العدل	2
السياحة	
المجموع	9

يعرض الجدول التالي قِيَم الركائز الأساسية الثلاث التي سُجّلت في عام 2023، مع مقارنتها بقِيَم عام 2022.

الركيزة الأساسية	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
توفّر الخدمة وتطوّرها	7.05	8.87
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها	1.20	4.15
الوصول إلى الجمهور	5.53	11.47



ويبيّن المخطط الراداري التالي مقارنة قِيَم الركائز الأساسية للمؤشّر وعدد الخدمات المقيّمة، بالمتوسط الإقليمي والحدّ الأعلى للقِيَم المسجّلة.



تبيّن الجداول التالية نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية في عامَي 2022 و2023، وفقاً لكلّ ركيزة أساسية.

1. مؤشّرات الأداء الرئيسية لتوفّر الخدمة وتطوّرها

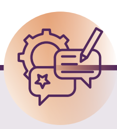
المؤشّر	القيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطوّر الخدمات على البوابة الإلكترونية	8.89	7.07
توفّر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين	15.00	20.00
مستوى تطوّر الخدمات عبر النقّال	3.40	2.24
مستوى توفّر الخدمات عبر النقّال	4.78	4.63
توفّر التطبيقات على المنصّات النقّالة	0.00	0.00
توفّر اللغات على البوابة الإلكترونية	5.27	6.26
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر البوابة الإلكترونية	7.30	6.05
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	0.00	3.65
توفّر اللغات على التطبيقات النقّالة	5.27	5.39
توفّر وسيلة لجمع آراء المستخدِمين عبر النقّال	2.82	3.15
توفّر خصائص للأشخاص ذوي الإعاقة عبر النقّال	0.00	3.65
التشغيل البيني بين القنوات	0.00	0.00
مستوى الأمن على القنوات	11.33	17.67
مستوى توفّر البيانات المفتوحة	8.89	22.00
صيغة تقديم البيانات المفتوحة	9.47	18.00

2. مؤشّرات الأداء الرئيسية لاستخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
مستوى الاستخدام عبر البوابة الإلكترونية	2.16	4.64
مستوى الاستخدام عبر النقّال	0.00	1.16
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر البوابة الإلكترونية	5.56	17.65
الاستخدام الإجمالي في المؤسسات عبر النقّال	0.00	5.88
مستوى رضا المستخدِم عبر البوابة الإلكترونية	2.14	4.35
مستوى رضا المستخدِم عبر النقّال	0.00	0.00

3. مؤشّرات الأداء الرئيسية للوصول إلى الجمهور

المؤشّر	القِيمة في عام 2022 (بالنسبة المئوية)	القِيمة في عام 2023 (بالنسبة المئوية)
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات المقيَّمة في المؤشّر)	2.11	1.08
نسبة الخدمات الجديدة المرفقة بحملات تسويق (من الخدمات كافة على مستوى المؤسسات)	5.28	10.65
توفّر أدوات التواصل والدعم للأفراد	8.00	19.00



الملاحظات والمقترحات

ارتفعت نتيجة المؤشّر الإجمالية مقارنةً بعام 2022 تبعاً لارتفاع قِيَم الركائز الأساسية الثلاث للمؤشّر، ومع ذلك، تُعتبر معظم نتائج مؤشّرات الأداء الرئيسية ضعيفة. كما يُعتبر عدد المؤسسات والخدمات الحكومية الرقمية المقيَّمة منخفضاً جداً.

وتشير نتيجة المؤشّر الإجمالية إلى مستوى نضوج مبكر للخدمات الحكومية الرقمية. لذلك، يمكن اقتراح توجيه المزيد من الجهود نحو توفير الخدمات الحكومية عبر البوابة الإلكترونية والتطبيقات النقّالة، وإرفاقها بحملات تسويق وتوعية، وتوفير أدوات التواصل والدعم كالمحادثة الحية، لتشجيع الأفراد والمؤسسات على استخدام الخدمات المتاحة.

المرفقات

المرفق 1. قائمة الخدمات المشمولة بمؤشّر GEMS

خدمات الأعمال - الإغلاق
إلغاء ترخيص تجاري عام
موافقة على نقل أو تعديل ملكية
موافقة قضائية (قبل الإغلاق)
موافقة مالية على الإغلاق
خدمات الأعمال - الإنشاء
إصدار ترخيص تجاري عام أو تجديده أو تعديله
موافقة على تنظيم شركة إنتاجية/صناعية أو تجديدها أو تعديلها
موافقة على تنظيم شركة أغذية/مشروبات أو تجديدها أو تعديلها
موافقة على تنظيم شركة خدمات صحية أو تجديدها أو تعديلها
موافقة على تنظيم شركة خدمات مهنية أو تجديدها أو تعديلها
موافقة على تنظيم شركة سياحية أو تجديدها أو تعديلها
موافقة على تنظيم شركة خدمات لوجستية أو تجديدها أو تعديلها
إصدار رخصة شركة للتجارة الإلكترونية (e-commerce)
خدمات الأعمال - التشغيل
الاطلاع على قوانين الشركات واللوائح الناظمة
الاطلاع على معلومات الجهات التجارية
الاطلاع على معلومات وتقارير وإحصاءات حكومية
إصدار شهادة منشأ
إذن استيراد منتجات زراعية
إسهامات في الضمان الاجتماعي وتسديد مبالغ متعلقة بالعمل
إصدار إذن عمل أو تجديده أو تعديله
إصدار موافقة بناء أو تجديدها أو إلغاؤها
إصدار وثائق تصدير منتجات
إذن استيراد معدات صناعية
إلغاء إذن عمل
البحث في المناقصات الحكومية واستعراض تفاصيلها في بوابة المناقصات الرقمية
التخليص الجمركي
تسجيل مورّد في السجل الرقمي للمورّدين أو نظام المشتريات الحكومية الرقمي

دفع رسوم بلدية عن الملكية (للشركات)
المشاركة إلكترونياً في المناقصات أو المزادات الحكومية
ملء الضرائب (للشركات)
خدمات الأفراد - التعليم
تسجيل الأشخاص ذوي الإعاقة في المؤسسات التعليمية الخاصة بهم
توفّر منصّات التعليم الإلكترونية والمختبرات التعليمية الافتراضية
إصدار الوثائق التعليمية وكشف العلامات الرسمي
إصدار وثائق معادلة الشهادات الأجنبية
التسجيل في التعليم العالي
التسجيل في الحضانة أو المدرسة
التقديم على منح دراسية عامة أو تجديدها أو سحبها
خدمات الأفراد - الصحة
الاطلاع على معلومات توفّر الأدوية والأسعار
الاطلاع على سجل التلقيح والتنبيه بمواعيد لقاحات الأطفال
الاطلاع والوصول إلى بيانات السجل الطبي
خدمات الصحة الإلكترونية
الوصفة الطبية الإلكترونية
جدولة موعد للخدمات الصحية العامة
خدمات الأفراد - العائلة
الاطلاع على القوانين المدنية واللوائح الناظمة
إصدار جواز سفر أو تجديده أو تعديله
إصدار هوية ذكية وطنية أو تجديدها أو تعديلها
إصدار وثيقة زواج/طلاق
إصدار وثيقة ميلاد
إصدار وثيقة وفاة
تصديق وثائق رسمية
خدمات الأفراد - العمل
الاطلاع على الشواغر الحكومية والتوظيف
إصدار وثيقة لموظف
إصدار وثيقة حُسن سلوك
تسجيل عاطل عن العمل
تقديم شكوى في العمل
خدمات الأفراد - القطاع المالي أو الاجتماعي

ملء الضرائب (للأفراد)
إصدار وثائق أجر تقاعدي
طلب جهاز لإعادة تأهيل
طلب مساعدة اجتماعية
خدمات الأفراد - المنزل أو المرافق
تسجيل أو توثيق عقد إيجار أو تجديده أو تعديله
تسجيل أو توثيق عقد بيع عقار أو طلب إصدار سند ملكية
إعادة وصل أو نقل المرافق
تثمين الممتلكات
تسديد فواتير الماء
تسديد فواتير الكهرباء
تقديم شكاوى عن المرافق
دفع رسوم بلدية (للأفراد)
وصل المرافق
خدمات الأفراد - النقل أو السواقة
الاطلاع على الجدول الزمني للنقل العام وشراء التذاكر
إصدار بطاقة للنقل العام
تجديد رخصة سواقة
تسجيل عربة أو تجديده أو تعديله (ما عدا اختبار الميكانيك والاختبار الفني)
تقديم طلب للحصول على رخصة سواقة وجدولة الاختبار
تسديد التأمين الإلزامي
دفع غرامة مرور
نقل ملكية العربات
خدمات الأفراد - السياحة أو الهجرة
الاطلاع على المعالم السياحية افتراضياً
شراء بطاقات دخول إلى المعالم السياحية
إصدار إذن إقامة أو تجديده أو تعديله
إصدار تأشيرة زيارة، أو تأشيرة عمل، أو تأشيرة دراسة، أو تجديدها، أو تعديلها
طلب موافقة لإقامة فعالية سياحية أو ترفيهية
خدمات الأفراد - العدل أو الشرطة
تسجيل شكوى خاصة بالجرائم الإلكترونية
حصر الإرث أو التركة
تسجيل أو توثيق وكالة عامة أو خاصة لدى وزارة العدل أو الجهات المختصة
رفع دعوى قضائية ودفع الرسوم القضائية

المرفق 2. استمارة تقييم مؤسسة

استمارة المؤسسة الخاصة بمؤشر GEMS لعام 2023
ما هو اسم الكيان أو المؤسسة؟
-
هل تتوفّر ميزات التخصيص (personalization) في صفحات الويب المتاحة للمستخدِمين النهائيين (مثل توفير إمكانيات التخصيص – إنشاء ملف (profile) - تعديل الواجهات ديناميكياً)؟
-
هل تتوفّر شهادات Secure Socket Layer (SSL أو Transport Layer Security (TLS) على الخدمات الإلكترونية للمؤسسة؟
-
فيما يخص الخدمات المقدّمة عبر البوابة أو النقّال، ما هو نَهج التوثيق الأكثر أمناً الذي تطبّقه المؤسسة؟
-
هل تستخدم المؤسسة التكنولوجيات الجديدة (مثل سلاسل الكُتل، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية) لرفع مستوى أمن الخدمات المقدّمة عبر البوابة أو النقّال؟
-
إلى أي مدى تشارك المؤسسة البيانات المفتوحة (المهيكلة structured وغير المهيكلة non-structured) مع الأفراد؟
-
ما هي صيغة تقديم البيانات المفتوحة؟
-
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها

ما هو عدد المعاملات التي تمت بالكامل عبر كافة القنوات الخاصة بالمؤسسة خلال الأشهر الـ 12 الأخيرة؟
-
فيما يخص الخدمات المقدّمة عبر البوابة الإلكترونية فقط، ما هو عدد المعاملات التي تمت بالكامل عبر البوابة خلال الأشهر الـ 12 الأخيرة؟
-
فيما يخص الخدمات المقدّمة عبر الجهاز النقّال فقط، ما هو عدد المعاملات التي تمت بالكامل عبر الجهاز النقّال خلال الأشهر الـ 12 الأخيرة؟
-
الوصول إلى الجمهور
ما هو عدد الخدمات الجديدة التي أطلقتها المؤسسة على البوابة خلال الأشهر الـ 12 الأخيرة؟
-
ومن بين هذه الخدمات الجديدة التي أُطلِقت على البوابة خلال الأشهر الـ 12 الأخيرة، ما هو عدد الخدمات التي ترافقت مع حملات تسويق إلكترونية أو مطبوعة؟
-
ما هو عدد الخدمات الجديدة التي أطلقتها المؤسسة على النقّال خلال الأشهر الـ 12 الأخيرة؟
-
ومن بين هذه الخدمات الجديدة التي أُطلِقت على النقّال خلال الأشهر الـ 12 الأخيرة، ما هو عدد الخدمات التي ترافقت مع حملات تسويق إلكترونية أو مطبوعة؟
-
ما هي أدوات الدعم التي تقدّمها المؤسسة للأفراد عند استخدامهم الخدمات الإلكترونية؟
-

المرفق 3. استمارة تقييم خدمة إلكترونية

استمارة الخدمة الخاصة بمؤشر GEMS لعام 2023	
اسم الخدمة الحكومية الإلكترونية (يُرجى اختيار اسم الخدمة من ضمن قائمة الخدمات المرسَلة إليكم)	
-	
اسم المؤسسة المسؤولة عن تقديم الخدمة	
-	
رابط الخدمة الحكومية الإلكترونية	
-	
اسم التطبيق النقّال (إن وجد) الذي تُنفَّذ عبره الخدمة	
-	
تتألف الخدمة من عدّة مراحل. يُرجى تحديد ما إذا كانت كلّ مرحلة مرقمنة وتُنفّذ إلكترونياً عبر البوابة.	
توفّر معلومات عن الخدمة عبر الإنترنت (الأوراق المطلوبة وغيرها)	-
تحديد ومصادقة عبر الإنترنت (رقم وطني، أو أي وسيلة مشابهة)	-
ملء النموذج المطلوب عبر الإنترنت	-
إرسال المستندات المطلوبة إلكترونياً	-
الدفع عبر الإنترنت	-
الاستفسار عن حالة المعاملة عبر الإنترنت	-
تلقي الإخطارات عبر الإنترنت (مثلاً إخطار بإتمام المعاملة بنجاح، وغيره من الإخطارات)	-
تتألف الخدمة من عدّة مراحل. يُرجى تحديد ما إذا كانت كلّ مرحلة مرقمنة وتُنفّذ إلكترونياً عبر الجهاز النقّال (باستخدام تطبيق متخصّص أو أي وسيلة أخرى).	
توفّر معلومات عن الخدمة عبر الإنترنت (الأوراق المطلوبة وغيرها)	-
تحديد ومصادقة عبر الإنترنت (رقم وطني، أو أي وسيلة مشابهة)	-
ملء النموذج المطلوب عبر الإنترنت	-
إرسال المستندات المطلوبة إلكترونياً	-
الدفع عبر الإنترنت	-
الاستفسار عن حالة المعاملة عبر الإنترنت	-

تلقي الإخطارات عبر الإنترنت (مثلاً إخطار بإتمام المعاملة بنجاح، وغيره من الإخطارات)	-

كيف يمكن للمستخدِم النفاذ إلى الخدمة المقدّمة عبر الجهاز النقّال؟
-
في حال وجود تطبيق نقّال، ما هو عدد المنصّات النقّالة (مثل Android أو iOS أو Windows Phone) التي تدعم هذا التطبيق النقّال؟
-
فيما يخص الخدمة المقدّمة عبر البوابة، ماهو عدد اللغات التي تدعمها البوابة؟
-
فيما يخص الخدمة المقدّمة عبر البوابة، هل تتوفّر وسائل إلكترونية لجمع آراء المستخدِمين بشأن تصميم الخدمة أو استخدامها أو تطويرها؟
-
فيما يخص الخدمة المقدّمة عبر البوابة، هل تتوفّر سمات موجّهة للأشخاص ذوي الإعاقة على البوابة؟
-
فيما يخص الخدمة المقدّمة عبر الجهاز النقّال، ما هو عدد اللغات التي يدعمها التطبيق النقّال أو واجهة الويب النقّالة؟
-
فيما يخص الخدمة المقدّمة عبر الجهاز النقّال، هل تتوفّر وسائل إلكترونية لجمع آراء المستخدِمين بشأن تصميم الخدمة أو استخدامها أو تطويرها؟
-
فيما يخص الخدمة المقدّمة عبر الجهاز النقّال، هل تتوفّر سمات موجّهة للأشخاص ذوي الإعاقة على الجهاز النقّال؟
-
هل يمكن إتمام الخدمة عبر التطبيق النقّال إذا بدأها المستخدِم عبر البوابة أو العكس؟
-
استخدام الخدمة ورضا المستخدِم حيالها
فيما يخص الخدمة المقدّمة عبر البوابة، ما هو تاريخ إطلاقها على البوابة؟
-

ما هو عدد المعاملات التي أُنجزت بالكامل لهذه الخدمة عبر كافة القنوات خلال الأشهر الـ 12 الأخيرة؟
-
فيما يخص الخدمة المقدّمة عبر البوابة، ما هو عدد المعاملات المنجَزة بالكامل لهذه الخدمة عبر البوابة فقط خلال الأشهر الـ 12 الأخيرة؟
-
فيما يخص الخدمة المقدّمة عبر الجهاز النقّال، ما هو تاريخ إطلاقها على التطبيق النقّال؟
-
فيما يخص الخدمة المقدّمة عبر الجهاز النقّال، ما هو عدد المعاملات المنجَزة بالكامل لهذه الخدمة عبر الجهاز النقّال فقط خلال الأشهر الـ 12 الأخيرة؟
-
فيما يخص الخدمة المقدّمة عبر البوابة، ما هو عدد الشكاوى المرسَلة عبر كافة قنوات التواصل الإلكترونية (مثل الشبكات الاجتماعية، والبوابة، والنقّال، ...) بعد إنجاز المعاملة المتعلقة بهذه الخدمة؟
-
فيما يخص الخدمة المقدّمة عبر الجهاز النقّال، ما هو تصنيف مستخدِم الخدمة لأحدث إصدار من التطبيقات المتوفّرة (من مخزن App Store أو متجر Google Play أو Windows Store في بلدكم)؟
-
فيما يخص الخدمة المقدّمة عبر الجهاز النقّال، كم مرّة جرى تحميل تطبيق يتعلق بالخدمة منذ تاريخ إطلاقه؟
-
فيما يخص الخدمة المقدّمة عبر الجهاز النقّال، ما هو إجمالي عدد الزبائن المسجّلين لهذه الخدمة؟
-
الوصول إلى الجمهور
هل أجرت المؤسسة حملات تسويق إلكترونية أو مطبوعة للخدمات المقدّمة عبر البوابة خلال الأشهر الـ 12 الأخيرة؟
-
هل أجرت المؤسسة حملات تسويق إلكترونية أو مطبوعة للخدمات المقدّمة عبر الجهاز النقّال خلال الأشهر الـ 12 الأخيرة؟
-

الحواشي

1 أي Government Electronic and Mobile Services Maturity index، ويُشار إليه في ما يلي بمصطلح GEMS.

2 البنك الدولي، إجمالي الناتج المحلي (القيمة الحالية بالدولار الأمريكي).



يتضمن هذا التقرير نتائج تقييم مؤشّر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقّالة GEMS لعام 2023، بالإضافة إلى اقتراحات لتعزيز التحوّل الرقمي للخدمات الحكومية وإتاحتها عبر القنوات الرقمية على المستوى الوطني.

ويهدف مؤشّر GEMS إلى توفير أداةٍ لمساعدة واضعي السياسات في المنطقة العربية على قياس مدى نضوج الخدمات الحكومية المقدّمة عبر البوابة وعبر التطبيقات النقّالة. ويقوم المؤشّر على ثلاث ركائز أساسية تشمل توفّر الخدمات الحكومية وتطوّرها، ومدى استخدام هذه الخدمات ورضا المستخدِمين حيالها، والجهود الرامية إلى إطلاع الأفراد عليها وتزويدهم بالدعم اللازم عند استخدامها.

يشمل التقييم 84 خدمة حكومية تُقدَّم للأفراد والشركات. وقد اختيرت هذه الخدمات بالاستناد إلى مبدأ دورة الحياة، فحُدّدت الخدمات الأساسية التي يحتاجها الفرد في مختلف مراحل حياته وتلك التي تحتاجها الشركة منذ تأسيسها إلى إغلاقها.

ولمواكبة التطوّر المتسارع للتكنولوجيات الرقمية المستخدَمة في تقديم الخدمات الحكومية، جرى تطوير استمارات التقييم وإطار الخدمات المقيَّمة لعام 2023. وشمل تقييم هذا العام ما يزيد عن 350 مؤسسة حكومية في المنطقة العربية وأكثر من 830 خدمة رقمية من الخدمات التي تقدّمها هذه المؤسسات.



2302095A



مجلة فكرية نصف سنوية محكمة تصدرها الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

المجلد الثاني والعشرون 1439هـ/2018م العدد الثالث والأربعون (أ)

ISSN 1823-1926 الترقيم الدولي

Correspondence مراسلات المجلة

Managing Editor، *At-Tajdid*
Research Management Centre، RMC
International Islamic University Malaysia
P.O Box 10، 50728 Kuala Lumpur، Malaysia
Tel: (603) 6196-5541/6126 Fax: (603) 6196-4863
E-mail: tajdidiium@iium.edu.my
Website: http://journals.iium.edu.my/at-tajdid

Published by:
IIUM Press، International Islamic University Malaysia
P.O. Box 10، 50728 Kuala Lumpur، Malaysia
Phone (+603) 6196-5014، Fax: (+603) 6196-6298
Website: http://iiumpress.iium.edu.my/bookshop

المحتويات



المجلد 22، العدد 43 (أ)، (2018/1439)، ص11-41
حقوق الطبع محفوظة لـ IIUM Press
الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا
ISSN 1823-1926 (Print)
eISSN: 2600-9609 (Online)

المعايير الإسلامية للحوكمة الرشيدة

The Islamic Standards for Good Governance

Ciri-ciri Kerajaan yang Baik Menurut Islam

ليلى أحمد سالم المشرجي*

مُلخَّص البحث

الحوكمة الرشيدة من أظهر وجوه الحكم والإدارة في النظام الإداري الإسلامي، وتهدف الحوكمة الرشيدة إلى ضبط ميزان العمل الإداري بميزان الشرع الإسلامي الحكيم، وتحقيق أعلى معدلات الرشد الإداري بما يتفق واصول الشريعة الإسلامية ومقاصدها الكلية، ويهدف هذا البحث إلى بيان أن الشريعة الإسلامية هي الحاكمة على مجمل مكونات الحكم والإدارة، في إطار منهج الرشد والوسطية، ومن ثم فإن الأخذ بها على هذا الوجه ضمانة أساسية لتحقيق أعلى درجات الكفاءة الإدارية والإصلاح والتطوير لتكون الدول الإسلامية في مصاف الدولة المتقدمة، وهذا البحث يتبع المنهج التحليلي مع المقارنة بما عليه في النظم الوضعية؛ لبيان سبق وأولوية الحكم الشرعي في مجمل مجالات الحكم والإدارة، واكتشف البحث أن الحوكمة الرشيدة تجد أصولها في كثير من المبادئ الكلية للشريعة الإسلامية التي توجب المساءلة والرقابة والشفافية، والتنزه عن الفساد المالي والإداري الناتج عن ضعف القيم الإيمانية، وانخفاض مستوى الإخلاص للعمل، وعدم الالتزام بالأمانة والصدق والنزاهة، وإتقان العمل وحب الذات، وضعف روح الأخوة، وعدم وجود القدوة الحسنة، وتفشي المحسوبية، والمجاملات الشخصية.

الكلمات الأساسية: الحوكمة الرشيدة، الحكم الصالح، الشفافية، الرقابة.

Abstract

---

* أستاذة مساعدة بكلية القانون، جامعة أبو ظبي، البريد الإلكتروني: layla.salem@adu.ac.ae

Good governance is among the most obvious aspect of governance and administration in the Islamic management system. It aims to regulate between the administrative responsibilities and the purposes of Islamic rules to achieve the level of administrative quality that complies with the principles of Islamic rules and the purposes therein. This paper seeks to explain that the Islamic Sharīʽah is the basis for all the aspects of governance and administration in the framework of the quality and moderation. Understanding it in such a context is a collateral to ensure the utmost level of administrative, reformative and progressive competence to enable Islamic countries to stand together with the developed countries. This paper follows the analytical and comparative method among the elements of civil systems to explain the priorities of the Islamic ruling in all the aspects of governance. The paper reveals that good governance has its roots in many of the general principles of Islamic Sharīʽah that always promote transparency, accountability, monitoring, staying away from material and managerial corruption as the result of lacking in terms of belief, lacking sincerity in discharging duties, violating trustworthiness and integrity, selfishness, lack of empathy for others, absence of exemplary leadership, spread of favouritism and personal hypocrisies.

Keywords: Good governance, sound governance, transparency, monitoring.

Abstract

Kerajaan yang baik adalah antara salah satu ciri kepimpinan dan pentadbiran dalam sistem pentadbiran Islam. Ia bertujuan memastikan supaya kerja-kerja pentadbiran dilakukan menurut neraca syariat Islam yang bersifat hikmah, bertunjangkan ilmu dan berteraskan tingkah laku yang baik dan hati yang bersih. Kajian ini bertujuan menerangkan bahawa syariat Islam sahajalah yang dapat mengawal kesemua hal ehwal pentadbiran dalam kerangka wasatiyah. Oleh itu, berpegang kepada syariat dalam erti kata ini menjamin sesebuah kerajaan dapat melaksanakan pentadbiran yang efisyen, menerajui penambahbaikan serta pembangunan sehingga negara Islam mampu berada sebaris dengan negara-negara maju. Menggunakan kaedah analisa dan perbandingan, kajian ini membandingkan sistem Islam dengan sistem konvensional. Dapatan kajian membuktikan bahawa syariat Islam sebenarnya menjadi peneraju dalam bidang pentadbiran secara keseluruhannya. Kajian juga membuktikan bahawa dasar konsep kerajaan yang baik terdapat dalam kebanyakan prinsip-prinsip umum syariat Islam. Antaranya adalah Islam mewajibkan pertanggungjawaban, pengawasan dan ketelusan. Islam juga memerangi penyelewengan wang dan salah guna kuasa yang berlaku akibat lemahnya nilai-nilai keimanan, ikhlas, amanah, jujur, tidak tekun, mementingkan diri, lemah semangat persaudaraan, tidak ada contoh tauladan, amalan kronisme, sikap membodek dan lain-lain.

Kata Kunci: Kerajaan yang baik, pentadbiran baik, ketelusan, pengawasan.

.

مُقدِّمة

الحوكمة الرشيدة وفق أصول الشريعة الإسلامية ومنهج الوسطية قانون حياة، وسفينة نجاة، بها تكون السيادة والريادة، ويحصل بها السبق ورشد القيادة، ولا يتم واجب الحكم الرشيد إلا بها، ولا تنصب للعدل راية إلا في ظلالها، تواترت بوجوبها النصوص الشرعية، وقام على أمرها خير البرية، وتبعه الأصحاب الأطهار أهل الرتبة العلية، والمكارم النبوية.

وتجد الحوكمة الرشيدة أصولها في مبادئ: الشفافية والرقابة على الأداء الحكومي، والمساءلة في إطار منهج متكامل من التوازن بين المادية والروحية، والتوفيق بين الحقوق العامة والخاصة، وتجلية القيم والمثل الشرعية، في إطار منهج من الوسطية، لا إفراط فيه ولا تفريط، بل وسطية على كل حال.

قال ابن قيم الجوزية في وصف منهج الله ﷻ القائم على الحكمة والرشاد في كل شيء: "إن الشريعة الباهرة التي في أعلى رتب المصالح لا تأتي به؛ فإن الشريعة مبناها وأساسها على الحكم ومصالح العباد في المعاش والمعاد، وهي عدل كلها، ورحمة كلها، ومصالح كلها، وحكمة كلها؛ فكل مسألة خرجت عن العدل إلى الجور، وعن الرحمة إلى ضدها، وعن المصلحة إلى المفسدة، وعن الحكمة إلى البعث؛ فليست من الشريعة وإن أدخلت فيها بالتأويل؛ فالشريعة عدل الله بين عباده، ورحمته بين خلقه، وظله في أرضه، وحكمته الدالة عليه وعلى صدق رسوله ﷺ أتم دلالة وأصدقها، وهي نوره الذي به أبصر المبصرون، وهداه الذي به اهتدى المهتدون، وشفاؤه التام الذي به دواء كل عليل، وطريقه المستقيم الذي من استقام عليه فقد استقام"[1].

مفهوم الحوكمة الرشيدة

لا تعريف محددًا للحوكمة من منظور شرعي، غير أن الدلالة العامة التي لا تخرج عن إطار مقاصد الشريعة في ترتيبات الحكم والإدارة، وتوجب اتباع جميع ما أقرته الشريعة

---

1 ابن قيم الجوزية، محمد بن أبي بكر، **إعلام الموقعين عن رب العالمين**، تحقيق محمد عبد السلام إبراهيم (بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 1991م)، ج3، ص11.

الإسلامية من قواعد وأنظمة وتعاليم وأحكام، تهدف في مجموعها إلى المحافظة على المال العام أو الخاص وصيانتهما وتنميتهما، سواء في مجال جمعهما من الموارد التي أقرها الشرع، أم في مجال إنفاقهما في المصارف المقررة من دون تهاون أو تقصير مع استمرار عمليات المتابعة والإشراف لتجنب الوقوع في الأخطاء، وتلافي التقصير والخلل إن وجد، ومعاقبة المسيء وردعه وزجره، والوصول إلى أفضل الطرق في إدارة هذه الأموال، مع الأخذ بالحسبان مصلحة الأمة واستقرارها بعامة[1].

ويستقيم هذا المعنى إذا وقفنا على مفهوم الحكمة التي ذكرها الله ﷻ في القرآن الكريم في غير آية، وأنها تأتي بمعنى الفهم[2]:

كقوله ﷻ عن داود عليه السلام: ﴿وشَدَدْنَا مُلكَهُ وآتَيْنَاهُ الحِكْمَةَ وفَصْلَ الخِطَابِ﴾ (ص: 20).

وقوله ﷻ: ﴿ولقَدْ آتَيْنا لُقْمانَ الحِكْمَةَ﴾ (لقمان: 12).

ومما يفيد فيما نحن بصدد دراسته أن القرآن الكريم – لأنه المصدر الأصلي للتشريع – لم يضع نظامًا محددًا لشكل الحكومة، ولا لتنظيم سلطانها، ولا لاختيار أهل الحل والعقد فيها، وإنما اكتفى بالنص على الدعائم الثابتة التي ينبغي أن تعتمد عليها نُظُم كل حكومة عادلة، ولا تختلف فيها أمَّة عن أمَّة، ومنها[3]:

– العدل في قوله ﷻ: ﴿وإذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أنْ تَحْكُمُوا بِالعَدْلِ﴾ (النساء: 58).

– الشورى في قوله ﷻ: ﴿وشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ﴾ (آل عمران: 159).

– المساواة في قوله ﷻ: ﴿إنَّمَا المؤْمِنُونَ إخْوةٌ﴾ (الحجرات: 10).

أما ما عدا هذه الأسس من النُّظُم التفصيلية فقد سكت عنها؛ ليتسع لأولي الأمر

---

1 انظر: أبو سن، أحمد إبراهيم، **الإدارة في الإسلام** (القاهرة: مكتبة وهبة، ط1، 1984م)، ص143؛ ريان، حسين راتب، **الرقابة المالية في الإسلام** (عمان: دار النفائس، د.ط، 1999م)، ص10.

2 يُنظر: الطبري، محمد بن جرير، **جامع البيان في تأويل القرآن**، تحقيق أحمد محمد شاكر (بيروت: مؤسسة الرسالة، ط1، 2000م)، ج21، ص172؛ الرازي، **التفسير الكبير** (بيروت: دار إحياء التراث العربي، ط3، 1420هـ)، ج7، ص58.

3 يُنظر: موسى، محمد يوسف، **نظام الحكم في الإسلام** (القاهرة: دار المعارف، د.ط، 1964م)، ص33؛ شلتوت، محمود، **الإسلام شريعة وعقيدة** (القاهرة: دار الشروق، ط1، 1951م)، ص42.

أن يضعوا نُظُمهم، ويشكلوا حكومتهم، ويكوِّنوا مجالسهم بما يلائم حالهم ويتفق ومصالحهم، غير متجاوزين حدود العدل والشورى والمساواة[1].

وتجد الحوكمة الرشيدة أصولها ومرجعيتها في كثير من نصوص القرآن والسُّنَّة وأفعال الصحابة رضوان الله عليهم؛ حتى أضحت قانونًا متكاملاً في الحكم والإدارة.

أ. مرجعية الحوكمة في القرآن الكريم:

اشتمل القرآن الكريم على كثير من الآيات الحاضَّة على القيام بالأمانة، والمحافظة عليها، والمحذرة من الخيانة، ومنها قوله ﷻ: ﴿إنَّ الله يَأْمُرُكُمْ أنْ تُؤَدُّوا الأمَانَاتِ إلى أهْلِهَا وإذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أنْ تَحْكُمُوا بِالعَدْلِ إنَّ الله نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إنَّ الله كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ (النساء: 58).

قال الطبري: "هو خطاب من الله لولاة أمور المسلمين بأداء الأمانة إلى من ولُّوا أمره في فيئهم وحقوقهم، وما ائتمنوا عليه من أمورهم، بالعدل بينهم في القضية، والقَسْم بينهم بالسوية؛ يدل على ذلك ما وعظ به الرعية في: ﴿أطِيعُوا الله وأطِيعُوا الرَّسُول وأُولِي الأمْرِ مِنْكُمْ﴾ (النساء: 59)، فأمرهم بطاعتهم، وأوصى الراعي بالرعية، وأوصى الرعية بالطاعة"[2].

ومنها الآيات القرآنية الحاضة على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، كقوله ﷻ: ﴿ولتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إلى الخَيْرِ ويَأْمُرُونَ بِالمعْرُوفِ ويَنْهَوْنَ عَنِ المنْكَرِ وأُولئِكَ هُمُ المفْلِحُونَ﴾ (آل عمران: 104).

يقول الغزالي: "الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هو القطب الأعظم في الدين وهو المهم الذي ابتعث الله له النبيين أجمعين، ولو طوى بساطه، وأهمل علمه وعمله؛ لتعطلت النبوة، واضمحلت الديانة، وعمت الفترة، وفشت الضلالة، وشاعت الجهالة، واستشرى الفساد، واتسع الخرق، وخربت البلاد، وهلك العباد، ولم يشعروا بالهلاك إلا يوم التناد، وقد كان الذي خفنا أن يكون، فإنا لله وإنا إليه راجعون؛ إذ قد اندرس من هذا القطب

---

1 خلاف، عبد الوهاب، **السياسة الشرعية** (القاهرة: دار الأنصار، د.ط، 1973م)، ص24.

2 الطبري، **جامع البيان في تأويل القرآن**، ج8، ص492.

عمله وعلمه، وانمحق بالكلية حقيقته ورسمه، فاستولت على القلوب مداهنة الخلق، وانمحت عنها مراقبة الخالق، واسترسل الناس في اتباع الهوى والشهوات استرسال البهائم، وعز على بساط الأرض مؤمن صادق لا تأخذه في الله لومة لائم"[1].

ومن ذلك أيضًا الآيات القرآنية الآمرة بمراعاة مصلحة الرعية، وتتبع شؤونها سواء كان الأمر صغيرًا أم كبيرًا، كقوله ﷻ: ﴿وتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لا أَرَى الهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الغَائِبِينَ﴾ (النمل: 20).

قال القرطبي: "في هذه الآية دليل على تفقد الإمام أحوال رعيته، والمحافظة عليهم، فانظر إلى الهدهد مع صغره كيف لم يخف على سليمان حاله، فكيف بعظام الملك [أي الأمور العظيمة]، ويرحم الله عمر فإنه كان على سيرته، قال: لو أن سخلة على شاطئ الفرات أخذها الذئب ليُسألن عنها عمر، فما ظنك بوال تذهب على يديه البلدان، وتضيع الرعية ويضيع الرعيان"[2].

ب. مرجعية الحوكمة في السُّنَّة النبوية:

أوجبت السنة النبوية ترتيب أمور الحكم والإدارة على كثير من الأسس والقواعد التي تضمن نزاهة الحكم وشفافيته، بحيث يكون ولي الأمر كما أراده الله ﷻ خليفة له في أرضه.

ومن جملة هذه القواعد التي أتت بها السنة النبوية قيام ولي الأمر بالأنشطة الإدارية والمالية بحيث تكون متفقة مع أمر الله ﷻ، ومتسقة مع هدي رسوله ﷺ، فلا غش، ولا خيانة، ولا رشوة، ولا تربح بالمنصب العام، والأحاديث الواردة في هذا الصدد أكثر من أن تحصى، منها ما رواه أبو هريرة رضي الله عنه، قال: "لعن رسول الله ﷺ الراشي والمرتشي والرائش بينهما"[3].

وهذا الحديث – وغيره كثير – يُحرِّم كل أشكال الكسب الحرام، ويوجب أن يكون

---

1 الغزالي، محمد بن محمد، **إحياء علوم الدين** (بيروت: دار المعرفة، د.ط، د.ت)، ج2، ص306.

2 القرطبي، **الجامع لأحكام القرآن**، تحقيق أحمد البردوني، إبراهيم أطفيش (القاهرة: دار الكتب المصرية، ط2، 1964م)، ج13، ص178.

3 الترمذي، محمد بن عيسى، **الجامع الصحيح**، تحقيق أحمد شاكر (بيروت: دار الكتب العلمية، د.ت)، ج3، ص622، الحديث (1336).

الكسب مباحًا، وألا يُتوصَّل إليه بطريق محرم، ولا شك في أن الحوكمة تحقق مقصد هذه النصوص، وتُعدُّ إحدى الآليات المطلوبة لتحقيق تلك المقاصد.

ومن القواعد النبوية أيضًا تأسيس الحكم والإدارة على مبدأ المشاورة، وقد روى أبو هريرة ﷺ قوله ﷺ: «إذا كان أمراؤكم خياركم، وأغنياؤكم سمحاءكم، وأمركم شورى بينكم، فظهر الأرض خير لكم من بطنها، وإذا كان أمراؤكم شراركم، وأغنياؤكم بخلاءكم، وأموركم إلى نسائكم فبطن الأرض خير لكم من ظهرها»[1].

قال المناوي: "وقوله ﷺ: «خياركم»، أي أقواكم على الاستقامة وتحري طريق العدل والبذل، و«أمركم شورى»، أي لا يستأثر أحد بشيء دون غيره، ولا يستبد برأي، «فظهر الأرض خير لكم من بطنها»، يعني الحياة خير لكم من الموت، لسهولة إقامة الأوامر، واجتناب المناهي، وفعل الخير، فتزداد حسناتكم..."[2].

ج. مرجعية الحوكمة في أعمال الصحابة رضوان الله عليهم:

حظي التاريخ الإسلامي بكثير من الشواهد الدالة إلى أثر التربية الإيمانية في المدرسة النبوية على أفعال الصحابة رضوان الله عليهم، ومن سار على نهجهم، حتى باتت هذه الأمثلة خير شاهد لمطابقة الواقع لمقتضي الأوامر والنواهي الشرعية.

ومن هذه الأمثلة ما كان من أمير المؤمنين أبي بكر الصديق ﷺ من مباشرة الرقابة المالية والإدارية بعدِّها مظهرًا من مظاهر الحوكمة، قائلاً لمعاذ بن جبل ﷺ حين كان واليًا على اليمن: "ارفع حسابك"، فقال: "أحسابان حساب من الله وحساب منكم؟! والله لا آلي لكم عملاً أبدًا"[3].

ومنها أيضًا أن رجلاً من أصحاب رسول الله ﷺ – وكان من عمال عمر بن

---

1 المصدر السابق، ج4، ص529، الحديث (2266).

2 المناوي، عبد الرؤوف بن علي، **فيض القدير شرح الجامع الصغير** (بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 1994م)، ج1، ص430.

3 ابن قتيبة، عبد الله بن مسلم، **عيون الأخبار** (بيروت: دار الكتب العلمية، د.ط، 1418هـ)، ج1، ص25.

الخطاب ﷺ – أهدى نمرقتين إلى امرأة عمر ﷺ؛ فرآهما الفاروق، فقال: "من أين لك هاتين؟ اشتريتيهما؟ أخبريني ولا تكذبيني!"، قالت: "بعث بهما إليّ فلان"، فقال: "قاتل الله فلانًا؛ إذا أراد حاجة فلم يستطعها من قِبَلِي أتاني من قِبَلِ أهلي"؛ فاجتذبهما اجتذابًا شديدًا من تحت من كان عليهما جالسًا، فخرج يحملهما، فتبعته جاريتها، فقالت: "إن صوفهما لنا"، ففتقهما، وطرح إليها الصوف، وخرج بهما، فأعطى إحداهما امرأة من المهاجرات، وأعطى الأخرى امرأة من الأنصار[1].

هذه النصوص – وغيرها كثير – قاطعة بأن الحكم الجيد كان جزءًا من عقيدة الصحابة رضوان الله عليهم، وقد أدركوا أن إيمانهم ليس مجرد دعوى، بل سلوكًا عمليًّا وواقعًا تربويًّا، ترقبهم عين الله ﷻ، ووعين الأمة من حولهم؛ لذا لم يعسفوا بالرعية، ولم يقهروها، بل أسهروا ليلهم واقاموا نهارهم في خدمتهم نصرة لدينهم الذي تعبدهم الله ﷻ به، وجعلوا منظومة الحكم الراشد جزءًا من هذه العبادة، لذا كان نداء الإيمان ظاهرًا راسخًا في خطاب البيعة، ولا سيما الخلفاء الراشدين رضوان الله عليهم أجمعين.

معايير الحوكمة الرشيدة في ضوء مقاصد الشريعة ومنهج الوسطية

أولا: معيار الشفافية

الشفافية في اللغة هي الشيء الجلي، كالصورة المرسومة على زجاج يجلي للعين من خلال نور يشع خلفها حسب ما يوصف[2].

وتعرف الشفافية من منظور وضعي بأنها "وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطورها، وفقًا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، فضلاً عن تبسيط الإجراءات،

1 البيهقي، أحمد بن الحسين، **السنن الكبرى** (بيروت: دار الفكر، د.ت)، ج10، ص234، الحديث (20477).

2 يُنظر: البعلبكي، منير، **المورد** (بيروت: دار العلم للملايين، د.ط، 1981م)، ص985.

ونشر المعلومات، والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع"[1].

وفي إطار المالية العامة يعني هذا المنهج إخضاع المسؤولين عن تصميم سياسات المالية العامة، وتنفيذها لمزيد من المساءلة، ومن المفترض أن ما يستتبعه ذلك من سياسات أكثر مصداقية وقوة على صعيد المالية العامة؛ سيحظى بتأييد الجمهور حسن الاطلاع، وسيؤدي إلى تحسين فرص الوصول إلى أسواق المال المحلية والدولية، وإلى الحد من تواتر الأزمات وشدتها[2].

والشفافية من منظور شرعي تعدل الوضوح والصفاء والنقاء، كما دل قوله ﷺ: «لا تكونوا إمعة، تقولون: إن أحسن الناس أحسنَّا، وإن ظلموا ظلمنا، ولكن وطنوا أنفسكم، إن أحسن الناس أن تحسنوا، وإن أساؤوا فلا تظلموا» [3].

قال المباركفوري: "والإمعة هو الذي يتابع كل ناعق، ويقول لكل أحد: أنا معك؛ لأنه لا رأي له يرجع إليه، ومعناه المقلد الذي يجعل دينه تابعًا لدين غيره بلا رؤية ولا تحصيل برهان، وقيل: المراد هنا الذي يقول: أنا مع الناس كما يكونون معي؛ إن خيرًا فخير، وإن شرًّا فشرٌّ"[4].

وتختلف الشفافية عن الإفصاح في أن الثاني يُراد به وجوب الكشف عن المعلومات التي لا يتم العمل الإداري إلا بها، كما تقضي به النظم واللوائح، أما الشفافية فأن تصل المعلومات كاملة إلى جميع المتداولين أو المستثمرين في الوقت نفسه، عبر قنوات رسمية، من دون تشويهها، أو تجزئتها، أو إظهارها غامضةً.

وبهذا يتضح أن الشفافية أكثر دلالة من الإفصاح، وأنها تتفق وما ترمي إليه الحوكمة الرشيدة، فإن ذلك يتأتى بالشفافية أكثر من الإصلاح، مما يجعل طرفي العملية الإدارية

---

1 المرابطي، عبد الله الفيتوري، **الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين**، رسالة ماجستير (طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا)، ص6.

2 يُنظر: المرجع السابق، ص28.

3 الترمذي، **الجامع الصحيح**، ج3، ص432، الحديث (2007).

4 المباركفوري، محمد بن عبد الرحمن، **تحفة الأحوذي بشرح جامع الترمذي** (بيروت: دار الكتب العلمية، د.ط، د.ت)، ج6، ص123.

على دراية كافية بما يهدف إليه العمل الإداري.

وتجد الشفافية - مبدأ من مبادئ الحوكمة الرشيدة - مرجعيتها في كثير من نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية وأعمال الخلفاء الراشدين ومن سار على نهجهم المبين.

فمن **القرآن الكريم** قوله ﷻ: ﴿والذِينَ هُمْ لأمَانَاتِهِمْ وعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ (المعارج: 32).

وقوله ﷻ: ﴿إنَّ الله يَأْمُرُكُمْ أنْ تُؤَدُّوا الأمَانَاتِ إلى أهْلِهَا وإذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أنْ تَحْكُمُوا بِالعَدْلِ﴾ (النساء: 58).

وقوله ﷻ: ﴿يا أيُّهَا الذِينَ آمَنُوا لا تَخُونُوا الله والرَّسُول وتَخُونُوا أمَانَاتِكُمْ وأنْتُمْ تَعْلمُونَ﴾ (الأنفال: 27).

ومن **السنة النبوية** قوله ﷺ: «أدَّ الأمانة إلى من ائتمنك، ولا تخن من خانك»[1].

وقوله ﷺ: «من غشَّ فليس منَّا»[2].

ومن **أعمال الخلفاء الراشدين** خطبة أبي بكر الصديق رضي الله عنه في الناس عقب توليه الخلافة؛ إذ بيَّن فيها سياسته العامة التي سيتبعها مع المسلمين، فقال بعد أن حمد الله ﷻ وأثنى عليه: "يا أيها الناس، إنما أنا مثلكم، وإني لا أدري لعلكم ستكلفونني ما كان رسول الله ﷺ يطيق؛ إن الله اصطفى محمدًا على العالمين، وعصمه من الآفات، وإنما أنا متبع، ولست بمبتدع، فإن استقمت فتابعوني، وإن زغت فقوموني، وإن رسول الله ﷺ قُبض وليس أحد من هذه الأمة يطلبه بمظلمة، ضربة سوط فما دونها..."[3].

وفي اليوم الثالث من استخلاف عمر رضي الله عنه خرج إلى الناس في المسجد، فلما فرغوا من بيعته خطب خطبة قال فيها: "... ولكم عليَّ أيها الناس خصال أذكرها لكم، فخذوني بها؛ لكم عليَّ ألا أجتبي شيئًا من خراجكم ولا ما أفاء الله عليكم إلا من

1 الترمذي، **الجامع الصحيح**، ج1، ص238، الحديث (1264).

2 يُنظر: مسلم بن الحجاج، **المسند الصحيح**، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي (بيروت: دار إحياء التراث، د.ت)، ج1، ص99، الحديث (101)؛ أبو داود، سليمان بن الأشعث، **السنن** (بيروت: دار ابن حزم، ط1، 1419هـ)، ج3، ص732، الحديث (3452).

3 الطبري، محمد بن جرير، **تاريخ الأمم والملوك** (بيروت: مؤسسة عز الدين، ط1، 1985م)، ج3، ص112.

وجهه، ولكم عليَّ إذا وقع في يدي ألا يخرج مني إلا في حقه، ولكم عليَّ أن أزيد عطاياكم وأرزاقكم إن شاء الله تعالى، وأسدَّ ثغوركم، ولكم عليَّ ألا أُلقيكم في المهالك، ولا أُجمركم في ثغوركم، وإذا غبتم في البعوث فأنا أبو العيال، وإني ما وجدت صلاح هذا المال إلا بثلاث: أن يؤخذ من حق، ويُعطى في حق، ويُمنع من باطل"[1].

أما عثمان بن عفان رضي الله عنه فكان خطابه الأول للمسلمين مجرد نصائح دينية وأخلاقية، ولكنه كتب بعد ذلك كتابًا لعماله يتضمن سياسته، جاء فيه: "أما بعد؛ فإن الله أمر الأئمة أن يكونوا رعاة، ولم يتقدم إليهم أن يكونوا جباة، وإن صدر هذه الأمة خلقوا رعاة، ولم يُخلقوا جباة، وليوشكنَّ أئمتكم أن يصيروا جباة، ولا يكونوا رعاة، فإذا عادوا كذلك انقطع الحياء والأمانة والوفاء، ألا وإن أعدل السيرة أن تنظروا في أمور المسلمين فيما عليهم، فتعطوهم مالهم، وتأخذوهم بما عليهم، ثم تثنوا بالذمة، فتعطوهم الذي لهم، وتأخذوهم بالذي عليهم، ثم العدو الذي تنتابون، فاستفتحوا عليهم بالوفاء"[2].

ورسم عمر بن عبد العزيز السياسة العامة للدولة في عهده، فقال في خطبة له خطبها: "أيها الناس... وما منكم من أحد تبلغنا عنه حاجة إلا أحببت أن أسد من حاجته ما قدرت عليه، وما منكم من أحد يسعه ما عندنا إلا وددت أنه سداي ولحمتي، حتى يكون عيشنا وعيشه سواء، وأيم الله أن لو أردت غير هذا من الحضارة والعيش لكان اللسان مني به ذلولاً، عالمِا بأسبابه، ولكنه مضى من الله كتاب ناطق، وسنة عادلة، يدل فيها على طاعته، وينهى عن معصيته"[3].

ومن الثابت أن مبدأ الشفافية في الحكم والإدارة يهدف إلى تحقيق ما يأتي[4]:

- تحقيق المصلحة العامة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة.

---

1 المصدر السابق، ج4، ص17.

2 الطبري، **تاريخ الأمم والملوك**، ج4، ص432.

3 المصدر السابق، ج6، ص570.

4 الراشدي، سعيد علي، **الإدارة بالشفافية** (عمان: دار كنوز المعرفة، ط1، 2007م)، ص16.

– توفير النجاح والاستمرارية لأي منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله.

- سهولة الإجراءات، وفهمها، ووضوحها، ومرونتها، مما يسهل على الأفراد المراجعين إنجاز أعمالهم بيسر وسهولة.

- تعزيز الرقابة، وتزيد من كفاءتها وفعاليتها، من خلال دقتها ووضوحها للإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها.

- مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة، والممارسات الإدارية الخاطئة، والعمل على دعم المسيرة لتحقيق التنمية الإدارية الناجحة[1].

وإجمالاً الشفافية بهذا المعنى أكبر ضمانة لتحقيق التطوير الإداري والارتقاء بالمستوى الوظيفي إلى أعلى درجة الكفاءة الإدارية، بما يعود بالنفع العام، وتعظم بها وجوه التنمية البشرية، بأن يتم إنجاز مجمل الأعمال الإدارية بأعلى كفاءة ممكنة.

ومن منظور شرعي تحقق الشفافية الحوكمة الرشيدة في إطار منظومة متكاملة من القيم الشرعية أهمها:

أ. **تقرير أن صلاح الأمة في صلاح الأئمة:** هذا ببيان أن الإنسان في أي زمان ومكان مولع دائمًا بتقليد الأئمة والأمراء في أحوالهم العامة والخاصة، فإذا كان الإمام مقتصدًا معتدلاً في نفقاته كان أغلب المسلمين كذلك، فإن أسرف وتعدى، كان هذا هو دأب الناس جميعًا، شاء ذلك أم أبى، وتحقيقًا لهذا المعنى كان ﷺ يتنزه عن الشبهات، ولا يأتيها، فعن أنس رضي الله عنه قال: "مَرَّ النَّبِيّ ﷺ بِتَمْرَةٍ مَسْقُوطَةٍ، فَقَالَ: «لوْلا أنْ تَكُونَ مِنْ صَدَقَةٍ لأَكَلْتُهَا»"[2].

قال العسقلاني: "لعله ﷺ كان يقسم الصدقة، ثم يرجع إلى أهله فيعلق بثوبه من تمر الصدقة شيء، فيقع في فراشه، وإلا فما الفرق بين هذا، وبين أكله من اللحم الذي

---

2 اللوزي، موسى، **التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات** (عمان: دار وائل، د.ط، 2000م)، ص148؛ العليان، عبد الله، "الشفافية في الخدمة المدنية، المفاهيم ومعاييرها وأثرها في الخدمة المدنية"، **الأسبوع العلمي الأردني الخامس**، الجمعية العلمية الملكية، ديوان الخدمة المدنية، المجلد 2، ص350.

2 البخاري، محمد بن إسماعيل، **الجامع الصحيح** (الرياض: دار السلام، ط1، 1417هـ)، ج3، ص7، الحديث (2055).

تصدق به على بريرة... ولم ينحصر وجود شيء من تمر الصدقة في غير بيته حتى يحتاج إلى هذا التأويل، بل يحتمل أن يكون ذلك التمر حمل إلى بعض من يستحق الصدقة ممن هو في بيته وتأخر تسليم ذلك له، أو حمل إلى بيته فقسمه، فبقيت منه بقية"[1].

ب. وجوب استكفاء الأمناء وتقليد النصحاء: يقول الماوردي في بيان ما يجب على الحاكم: "... التاسع استكفاء الأمناء وتقليد النصحاء فيما يفوض إليهم من الأعمال ويكله إليهم من الأموال؛ لتكون الأعمال بالكفاءة مضبوطة، والأموال بالأمناء محفوظة، العاشر أن يباشر بنفسه مشارفة الأمور، وتصفح الأحوال؛ لينهض بسياسة الأمة وحراسة الملة، ولا يعول على التفويض تشاغلاً بلذة أو عبادة، فقد يخون الأمين ويغش الناصح، وقد قال الله ﷻ: ﴿يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلنَاكَ خَلِيفَةً فِي الأَرْضِ فَاحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالحَقِّ ولا تَتَّبِعِ الهَوَى فَيُضِلكَ عَنْ سَبِيلِ الله إنَّ الذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ الله لهُمْ عَذَابٌ﴾ (ص: 26) فلم يقتصر الله ﷻ على التفويض دون المباشرة، ولا عذره في الاتباع حتى وصفه بالضلال، وهذا وإن كان مستحقًّا عليه بحكم الدين ومنصب الخلافة، فهو من حقوق السياسة لكل مسترع"[2]، وتستند مرجعية هذا الوجه إلى أصلين شرعيين:

أولهما قوله ﷻ: ﴿قَال اجْعَلنِي عَلى خَزَائِنِ الأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (يوسف: 55).

قال القرطبي: "أي عليم بوجوه تصرفاتها، وقيل: حافظ للحساب، عليم بالألسن"[3].

وقال الرازي: "حفيظ بجميع الوجوه التي منها يمكن تحصيل الدخل والمال، عليم بالجهات التي تصلح لأن يصرف المال إليها، ويقال: حفيظ بجميع مصالح الناس، عليم بجهات حاجاتهم، أو يقال: حفيظ لوجوه أياديك وكرمك، عليم بوجوب مقابلتها

1 العسقلاني، أحمد بن علي، **فتح الباري شرح صحيح البخاري**، تحقيق عبد العزيز بن باز، محب الدين الخطيب (بيروت: دار المعرفة، 1379هـ)، ج4، ص251.

2 الماوردي، علي بن محمد، **الأحكام السلطانية** (بيروت: دار الكتب العلمية، د.ت)، ص41.

3 القرطبي، **الجامع لأحكام القرآن**، ج9، ص211.

بالطاعة والخضوع، وهذا باب واسع يمكن تكثيره لمن أراده"[1].

وثانيهما عن معقل بن يسار ﷺ؛ قال: "سمعت رسول ﷺ يقول: «مَا مِنْ عَبْدٍ اسْتَرْعَاهُ الله رَعِيَّةً، فَلَمْ يَحُطْهَا بِنَصِيحَةٍ، إلا لَمْ يَجِدْ رَائِحَةَ الجَنَّةِ»"[2].

والغش ونفي النصيحة يحصل بظلمِ الإمام، أو الوالي للرعية، بأخذ أموالهم، أو سفك دمائهم، أو انتهاك أعراضهم، وحبس حقوقهم، وترك تعريفهم ما يجب عليهم في أمر دينهم ودنياهم، وبإهمال إقامة الحدود فيهم، وردع المفسدين منهم، وترك حمايتهم ونحو ذلك[3].

قال ابن بطال: "هذا وعيد شديد على أئمة الجور، فمن ضيَّع منهم من استرعاه الله، أو خانهم، أو ظلمهم، فقد توجه إليه الطلب بمظالم العباد يوم القيامة، فكيف يقدر على التحلل من ظلم أمة عظيمة، ومعنى (حرم الله عليه الجنة)، فمعناه عند أهل السنة إن لم يرض الله الطالبين عنه، فأراد تعالى أن ينفذ عليه الوعيد؛ لأن المذنبين من المؤمنين في مشيئة الله تعالى، ويجب على الوالي ألا يحتجب عن المظلومين، فقد جاء في ذلك وعيد شديد"[4].

وقال العسقلاني: "يريد أن الله تعالى إنما ولاه على عباده ليديم لهم النصيحة، لا ليغشهم حتى يموت على ذلك، فلما قلب القضية استحق أن يُعاقب"[5].

وقال عمر بن الخطاب ﷺ لحابس بن سعيد الطائي: "من أنت؟"، قال: "أنا قاضي دمشق"، قال: "كيف تقضي؟"، قال: "أقضي بكتاب الله"، قال: "فإذا جاء ما ليس في كتاب الله؟"، قال: "أقضي بسنة رسول الله ﷺ"، قال: "فإذا جاء ما ليس في سنة رسول الله ﷺ؟"، قال: "أجتهد رأيي وأؤامر جلسائي"، فقال عمر: "أحسنت... إذا جلست فقل: اللهم إني أسألك أن أقضي بعلم، وأن أفتي بحكم، وأسألك العدل في

---

1 الرازي، **التفسير الكبير**، ج18، ص474.

2 البخاري، **الجامع الصحيح**، ج8، ص447، الحديث (7151).

3 يُنظر: العسقلاني، **فتح الباري شرح صحيح البخاري**، ج13، ص113.

4 ابن بطال، علي بن خلف، **شرح صحيح البخاري**، تحقيق ياسر بن إبراهيم (الرياض: مكتبة الرشد، ط3، 1423هـ)، ج8، ص219.

5 العسقلاني، **فتح الباري شرح صحيح البخاري**، ج13، ص128.

الغضب والرضا"، فسار ما شاء الله أن يسير، ثم رجع إلى عمر، قال: "ما رجعك؟"، قال: "رأيت فيما يرى النائم أن الشمس والقمر يقتتلان مع كل واحد منهما جنود من الكواكب"، قال: "مع أيهما كنت؟"، قال: "مع القمر"، قال عمر: "نعوذ بالله: ﴿وجَعَلنَا الليْل والنَّهَارَ آيَتَيْنِ فَمَحَوْنَا آيَةَ الليْلِ وجَعَلنَا آيَةَ النَّهَارِ مُبْصِرَةً لِتَبْتَغُوا فَضْلاً مِنْ رَبِّكُمْ ولِتَعْلمُوا عَدَدَ السِّنِينَ والحِسَابَ وكُل شَيْءٍ فَصَّلنَاهُ تَفْصِيلاً﴾ (الإسراء: 12) والله لا تلي لي عملاً أبدًا"، وزعموا أن ذلك الرجل قُتل مع معاوية بصفين[1].

ج. **تعلية منهج الإفصاح وعدم الكتمان:** إن من أهم الأمانات اللازمة في كل من عين في المنصب الإداري الأمانة المالية، ومن أصعب أنواع الرقابة تلك التي تكون على الاختلاسات المالية اليسيرة، والتعدي على الممتلكات العامة، وهذا من خيانة الأمانة وقد قال ﷻ: ﴿يَا أَيُّهَا الذِينَ آمَنُواْ لا تَخُونُواْ الله والرَّسُول وتَخُونُواْ أَمَانَاتِكُمْ وأنتُمْ تَعْلمُونَ﴾ (الأنفال: 27)، وسماه رسول الله ﷺ (غلولاً)، فعن عدي بن عميرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ؛ قال: «من استعملناه منكم على عمل فكتمنا مخيطا فما فوقه كان ذلك غلولاً، يأتي به يوم القيامة»[2]، وفي حديث آخر: «من استعملناه على عمل، فرزقناه رزقًا، فما أخذ بعد ذلك فهو غلول»"[3].

والأحاديث النبوية قاطعة في أن الأجر الذي يتقاضاه العامل إنما هو عوض من عمله، ومن ثم فواجب عليه أن يستعفف عما سواه، فما أخذه من مال لا يقابله عمل فهو ضرب من ضروب الخيانة، والخيانة من أعظم الذنوب عند الله ﷻ.

وفي المقابل فإن المتصف بالأمانة له أجر عظيم، فقد قال الله ﷻ واصفًا أهل الإيمان: ﴿والذِينَ هُمْ لأَمَانَاتِهِمْ وعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ (المؤمنون: 8).

---

1 الماوردي، علي بن محمد، **درر السلوك في سياسة الملوك**، تحقيق فؤاد عبد المنعم أحمد (الرياض: دار الوطن، د.ط، د.ت)، ص73.

2 مسلم، **المسند الصحيح**، ج6، ص12، الحديث (4848).

3 المصدر السابق، ج6، ص12، الحديث (4849).

قال الرازي: "والراعي القائم على الشيء لحفظ وإصلاح كراعي الغنم وراعي الرعية، ويقال من راعي هذا الشيء؟ أي موليه... ومن جملة ذلك ما يلتزمه بفعل أو قول فيلزمه الوفاء به كالودائع والعقود وما يتصل بهما، ومن ذلك الأقوال التي يحرم بها العبيد والنساء لأنه مؤتمن في ذلك، ومن ذلك أن يراعي أمانته، فلا يفسدها بغصب أو غيره..."[1].

وقال ﷺ: «الخازن الأمين الذي يؤدي ما أمر به طيبة نفسه، أحد المتصدقين»[2].

وفي حديث آخر قال ﷺ: «العامل بالحق على الصدقة كالغازي في سبيل الله ﷻ حتى يرجع إلى بيته»[3].

ورُوي أن معقل بن يسار المزني ﵁ قال: "قال ﷺ: «لا يسترعي الله عبدًا رعيةً يموت حين يموت وهو غاش لها إلا حرم الله عليه الجنة»"[4].

قال النووي: "فقوله ﷺ: «حرم الله عليه الجنة»، فيه التأويلان المتقدمان في نظائره: أحدهما أنه محمول على المستحل، والثاني حرم عليه دخولها مع الفائزين السابقين، ومعنى التحريم هنا المنع، قال القاضي عياض رحمه الله: معناه بيَّن في التحذير من غش المسلمين لمن قلده الله تعالى شيئًا من أمرهم، واسترعاه عليهم، ونصبه لمصلحتهم في دينهم أو دنياهم، فإذا خان فيما اؤتمن عليه، فلم ينصح فيما قلده إما بتضييعه تعريفهم ما يلزمهم من دينهم وأخذهم به، وإما بالقيام بما يتعين عليه من حفظ شرائعهم والذب عنها لكل متصدٍّ لإدخال داخلة فيها أو تحريف لمعانيها، أو إهمال حدودهم، أو تضييع حقوقهم، أو ترك حماية حوزتهم ومجاهدة عدوهم، أو ترك سيرة العدل فيهم، فقد غشَّهم..."[5].

---

1 الرازي، **التفسير الكبير**، ج23، ص262.

2 مسلم، **المسند الصحيح**، ج3، ص90، الحديث (2410).

3 الترمذي، **الجامع الصحيح**، ج3، ص37، الحديث (645).

4 يُنظر: البخاري، **الجامع الصحيح**، ج6، ص2614، الحديث (6731)؛ مسلم، **المسند الصحيح**، ج1، ص88، الحديث (383).

5 النووي، يحيى بن شرف، **المنهاج شرح صحيح مسلم بن الحجاج** (بيروت: دار إحياء التراث، ط2، 1392هـ)، ج1، ص444.

ومن الآثار الواردة ما رُوي أن عبد الله بن رواحة ﷺ كان خارصًا على يهود خيبر، فجمعوا له حليًّا من حلي نسائهم، فقالوا: "هذا لك، وخفِّف عنا، وتجاوز في القِسَم"، فقال ﷺ: "يا معشر اليهود، إنكم لمن أبغض خلق الله إلي، وما ذاك بحاملي على أن أحيف عليكم، فأما ما عرضتم من الرشوة فإنها سُحت، وإنا لا نأكلها"، فقالوا: "بهذا قامت السموات والأرض"[1].

فقد فهم الصحابي الجليل عبد الله بن رواحة ﷺ أنه لا يجوز له أن يتصرف بالمال العام بما لا يقتضيه الحق، فردَّ رشوة اليهود، ولم يُجب طلبهم بالتنازل عن جزء من المال الذي اتفق معهم رسول الله ﷺ.

ثانيا: معيار الرقابة على الأداء الحكومي

الرقابة في اللغة الحفظ والرصد والانتظار والحراسة والإشراف[2]، وقد وُجد هذا المعنى في القرآن الكريم والسنة النبوية.

قال ﷻ: ﴿لا يَرْقُبُونَ فِي مُؤْمِنٍ إلاًّ ولا ذِمَّةً وأُولئِكَ هُمُ المعْتَدُونَ﴾ (التوبة: 10).

قال الألوسي: "أصل الرقوب النظر بطريق الحفظ والرعاية، ومنه الرقيب، ثم استعمل في مطلق الرعاية"[3].

وقال ﷺ: «ارقبوا محمدًا في أهل بيته»[4].

والمراقبة هنا المحافظة، فكأنه ﷺ يقول ههنا: احفظوا أهل بيتي، فلا تؤذوهم، ولا تُسيئوا إليهم[5].

---

1 البيهقي، **السنن الكبرى**، ج9، ص137، الحديث (18168)؛ الصنعاني، عبد الرزاق بن همام، **المصنف**، تحقيق حبيب الرحمن الأعظمي (بيروت: المكتب الإسلامي، ط2، 1403هـ)، ج4، ص122، الحديث (7202).

2 الزبيدي، محمد بن محمد، **تاج العروس من جواهر القاموس** (الكويت: دار الهداية، د.ط، 1424هـ)، مادة (رقب).

3 الألوسي، محمود بن عبد الله، **روح المعاني في تفسير القرآن العظيم والسبع المثاني**، تحقيق علي عبد الباري عطية (بيروت: دار الكتب العلمية، د.ط، 1987م)، ج5، ص250.

4 البخاري، **الجامع الصحيح**، ج3، ص361، الحديث (3713).

5 يُنظر: العسقلاني، **فتح الباري شرح صحيح البخاري**، ج7، ص97.

وفي الاصطلاح الوضعي الرقابة عملية مستمرة تهدف إلى التأكد من نشاط الإدارة، ومدى مطابقة العملية للهدف المنشود في الوقت المعين، كما تشمل الرقابة التكاليف المقررة والنتيجة المرجوة، وذلك ضمن مسوغات وجود الإدارة؛ أي الصالح العام[1].

وعرَّفها بعضهم بأنها "عملية متابعة تهدف إلى التأكد من أن الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخططة لها بصورة مرضية، والكشف عن الأخطار والانحرافات بعد تحديد المسؤول عنها، ومحاسبته المحاسبة العادلة قانونًا"[2].

ولا يختلف المعنى الوضعي للرقابة عن الدلالة الشرعية في الفكر الإداري الإسلامي، فقد عرَّفها بعضهم بأنها "تنفيذ الفتاوى الصادرة عن جهة الاختصاص وإيجاد البدائل والصيغ المشروعة لأية أعمال تخالف الأحكام الشرعية"[3].

وعلى هذا فالرقابة المالية من منظور إسلامي علمٌ يبحث في مراقبة الحقوق والالتزامات في ضوء الشريعة الإسلامية بما تحويه من قواعد تتعلق بالمال العام جمعًا وإنفاقًا، فالمال العام يجمع من مصادره المعتبرة شرعًا، ولا يجوز جمعه من وجوه الحرام، أيًّا كانت هذه الوجوه، وهو ما يعرف بمبدأ شرعية السياسة المالية في الإنفاق، ومن ذلك شرعية الصالح العام.

والرقابة الذاتية أقوى من الرقابة العامة، وأساس هذه الرقابة ما يستشعره كل مسلم من رقابة الله ﷻ؛ لأنه يعلم أنه مطلع على كل ما يسره وما يخفيه، قال ﷻ: ﴿وإنْ تَجْهَرْ بِالقَوْلِ فَإِنَّهُ يَعْلَمُ السِّرَّ وأَخْفَى﴾ (طه: 7)، ويعلم أن الله يراقبه في كل شيء، قال ﷻ: ﴿وَكَانَ الله عَلى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا﴾ (الأحزاب: 52)، وهذه الرقابة الذاتية التي يقوم بها كل مسلم على نفسه أيًّا كان موقعه؛ تفرض عليه الرقابة المستمرة والمحاسبة الدائمة على كل تصرف ثم اتخاذه.

---

1 يُنظر: حبيش، فوزي، **الإدارة العامة والتنظيم الإداري** (بيروت: دار النهضة العربية، د.ط، 1991م)، ص109.

2 أبو سن، **الإدارة في الإسلام**، ص143.

3 زعيتر، عبد القادر، "الرقابة في الإسلام"، **مجلة الاقتصاد الإسلامي**، المجلد 6، العدد 182، ص42.

روى الترمذي عن أبي يعلى شداد بن أوس ﷺ أن النبي ﷺ قال: «الكيِّسُ من دان نفسه، وعمل لما بعد الموت، والعاجز من أَتْبَعَ نفسه هواها، وتمنى على الله الأماني»[1].

ومؤدى هذه النصوص وتطبيقاتها أنه بمراقبة الناس والهوى والسيطرة على ذلك؛ يستطيع الإداري المسلم أن يصل إلى بر الأمان، ويقتدي به من تحت إمرته، وبذلك يراقب كل إنسان نفسه في عمله، فيحسن الأداء ويزداد الإنتاج نظير الشعور بالمسؤولية، والخوف من الرقابة من الله ﷻ قبل رقابة المدير والإدارة.

ومن شأن الرقابة الإدارية الفاعلة المنضبطة بميزان الشرع تحقيق أعلى درجات الانضباط المالي والإداري، وهذا ثابت بيقين بكثير من النصوص الشرعية، وما استنبط منها من قواعد فقهية، ومن هذه الوجوه:

أ. **متابعة الرئيس لمرؤوسيه فريضة شرعية:** يتجلى هذا في منهج النبي ﷺ في أمور الحكم والإدارة، والأصل في ذلك ما روي عن ابن عمر – رضي الله عنهما – عن النبي ﷺ؛ قال: «ألا كلكم راعٍ، وكلكم مسؤول عن رعيته، فالإمام الذي على الناس راعٍ، وهو مسؤول عن رعيته، والرجل راعٍ على أهل بيته، وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها وولده، وهي مسؤولة عنهم، وعبد الرجل راعٍ على مال سيده، وهو مسؤول عنه، ألا فكلكم راعٍ، وكلكم مسؤول عن رعيته»[2].

ورُوي أن الفاروق عمر بن الخطاب ﷺ قال يومًا لجلسائه: "أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم، ثم أمرته فعدل، أكنت قضيت ما علي؟"، قالوا: "نعم"، قال: "لا، حتى أنظر في عمله، أعَمِل بما أمرته أم لا"[3]، فاستشعاره المسؤولية جعله يراها من واجبات الإمام، وليست الرقابة لمرة أو مرات ثم تقف، بل هي رقابة دائمة، لئلا يقل العمل، أو

1 الترمذي، **الجامع الصحيح**، ج4، ص638، الحديث (2459).

2 المصدر نفسه، ج3، ص125، الحديث (2419).

3 ابن الجوزي، عبد الرحمن بن علي، **مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**، تحقيق حلمي محمد إسماعيل (عمان: دار ابن خلدون، د.ط، 1996م)، ص56.

يحصل تجاوزات فيه، وهذا النوع من الرقابة التي تحدث عنها الفاروق ﷺ ما يسمى اليوم (الرقابة الإدارية الرئاسية) التي يقوم فيها الرئيس بمتابعة أعمال مرؤوسيه ومراقبتهم.

ب. ربط تصرف الإمام في المال العام بالمصلحة المعتبرة شرعًا: والأصل في هذا الوجه ما ذكره السيوطي؛ قال: "القاعدة الخامسة تصرُّف الإمام على الرعية منوط بالمصلحة... هذه القاعدة نصَّ عليها الشافعي، وقال: منزلة الإمام من الرعية منزلة الولي من اليتيم، والأصل في هذه القاعدة ما رواه البراء بن عازب ﷺ؛ قال: قال عمر ﷺ: إني أنزلت نفسي من مال الله بمنزلة ولي اليتيم، إن احتجت مالاً أخذت منه، فإذا أيسرت رددته، فإن استغنيت استعففت"[1]، وفروع هذه القاعدة في مجال المال العام كثيرة، وهي المعول عليها في هذا البحث.

ومنها أنه لا يجوز له أن يقدم في مال بيت المال غير الأحوج على الأحوج؛ قال السبكي: "فلو لم يكن إمام، فهل لغير الأحوج أن يتقدم بنفسه فيما بينه وبين الله تعالى، إذا قدر على ذلك، ملت إلى أنه لا يجوز، واستنبطت ذلك من حديث: «إنما أنا قاسم والله المعطي»"[2]، ووجه الدلالة أن التمليك والإعطاء إنما هو من الله ﷻ، لا من الإمام، فليس للإمام أن يملك أحدًا إلا ما ملكه ﷻ، وإنما وظيفة الإمام القسمة، والقسمة لا بد من أن تكون بالعدل، ومن العدل تقديم الأحوج والتسوية بين متساوي الحاجات، فإذا قسم بينهما ودفعه إليهما، علمنا أن الله ملكهما قبل الدفع، وأن القسمة إنما هي معينة لما بينهما، كما هو بين الشريكين، فإذا لم يكن إمام، وبدر أحدهما واستأثر به، كان كما لو استأثر بعض الشركاء بالماء المشترك، ليس له ذلك[3].

وذكر ابن نجيم هنا تنبيهًا قال فيه: "إذا كان فعل الإمام مبنيًا على المصلحة فيما يتعلق بالأمور العامة لم ينفذ أمره شرعًا إلا إذا وافقه – أي وافق الشرع – فإن خالفه لم

1 السيوطي، **الأشباه والنظائر** (القاهرة: دار إحياء الكتب العربية، د.ط، د.ت)، ص134.

2 البخاري، **الجامع الصحيح**، ج4، ص380، الحديث (3117).

3 السيوطي، **الأشباه والنظائر**، ص135.

ينفذ، ولهذا قال الإمام أبو يوسف – رحمه الله– في كتاب الخراج من باب إحياء الموات: وليس للإمام أن يخرج شيئًا من يد أحد إلا بحق ثابت معروف"[1].

ج. مقام الإمام في المال العام مقام الخازن: ويتضح ذلك جليًّا من وصف النبي ﷺ نفسه في هذا الشأن بأنه قاسمٌ لا معطٍ، فعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: «ما أعطيكم، ولا أمنعكم، إنما أنا قاسم أضع حيث أُمرت»[2]، والحديث واضح الدلالة في أن مقام الإمام أو الحاكم في المال العام مقام القاسم بالحق والعدل، وأن المعطي الله عز وجل، وأن عطية الإمام للرعية ليست منَّةً منه لها، فهو كآحاد الرعية لا يملك من أمره شيئًا.

قال ابن تيمية: "ليس لولاة الأموال أن يقسموها بحسب أهوائهم كما يقسم المالك ملكه، فإنما هم أمناء ونواب ووكلاء ليسوا ملاكًا، كما قال رسول الله ﷺ: «إني والله لا أعطي أحدًا ولا أمنع أحدًا، وإنما أنا قاسم أضع حيث أُمرت»، فهذا رسول رب العالمين قد أخبر أنه ليس المنع والعطاء بإرادته واختياره، كما يفعل ذلك المالك الذي أبيح له التصرف في ماله، وكما يفعل ذلك الملوك الذين يعطون من أحبوه، وإنما هو عبد الله يقسم المال بأمره، فيضعه حيث أمره الله تعالى"[3].

وقال رجل لعمر بن الخطاب رضي الله عنه: "يا أمير المؤمنين، لو وسعت على نفسك في النفقة من مال الله تعالى"، فقال عمر رضي الله عنه: "أتدري ما مثلي ومثل هؤلاء؟ كمثل قوم كانوا في سفرٍ، فجمعوا منهم مالاً، وسلموه إلى واحد منهم ينفقه عليهم، فهل يحل لذلك الرجل أن يستأثر عنهم من أموالهم؟"[4].

وحُمِل مرة إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنه مال عظيم من الخُمُس، فقال: "إن قومًا أدوا

---

1 ابن نجيم، زين العابدين بن إبراهيم، **الأشباه والنظائر على مذهب أبي حنيفة النعمان**، تحقيق عبد العزيز محمد (القاهرة: مؤسسة الحلبي، د.ط، 1968م)، ص124.

2 البخاري، **الجامع الصحيح**، ج4، ص380، الحديث (3117).

3 خلاف، **السياسة الشرعية**، ص29.

4 أبو يوسف، يعقوب بن إبراهيم، **الخراج**، تحقيق طه سعد، سعد محمد (القاهرة: المكتبة الأزهرية للتراث، د.ط، د.ت)، ص14.

الأمانة في هذا لأمناء"، فقال له بعض الحاضرين: "إنك أديت الأمانة إلى الله تعالى، فأدوا إليك الأمانة، ولو رتعت لرتعوا"[1].

ثالثا: معيار المساءلة

المساءلة في اللغة المحاسبة والمؤاخذة؛ قال ﷻ: ﴿فَورَبِّكَ لنَسْأَلَنَّهُمْ أَجْمَعِيْنَ ۞ عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ (الحجر: 93، 94).

وفي الاصطلاح الوضعي تُطلق المساءلة ويراد منها الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل، أو قبول الثناء والتقدير عن النجاح والإنجاز، وتشمل شرحًا وتفسيرًا للأسباب المؤدية لذلك، وما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف[2].

وتختلف المسؤولية عن المساءلة، فالمسؤولية يُراد منها الموجب أو الضرورة المعنوية والعقلية للتعويض من خطأ، أو القيام بواجب، أو مهمة، أو تعهد، أو هي تحمل الفرد نتائج عمله[3]، أو هي الحالة النفسية والأخلاقية التي يكون فيها الإنسان مطالبًا ومسؤولاً عن أمور أو أفعالٍ أتاها إخلالاً بقواعد أو أحكام قانونية،[4] فهي تتضمن معنى المؤاخذة وتحمل التبعة.

وبالتأمل في كثير من الآيات القرآنية نجد أن المساءلة لا تحقق المقصود منها الإ في إطار ما يعرف بالرقابة المحكمة والمحاكمة العادلية التي لا تستثني ولا تحابي أحدًا:

قال ﷻ: ﴿ومَا تَكُونُ فِي شَأْنٍ ومَا تَتْلُو مِنْهُ مِنْ قُرْآنٍ ولا تَعْمَلُونَ مِنْ عَمَلٍ إلا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُودًا إذْ تُفِيضُونَ فِيهِ ومَا يَعْزُبُ عَنْ رَبِّكَ مِنْ مِثْقَالِ ذَرَّةٍ فِي الأرْضِ ولا فِي السَّمَاءِ ولا أَصْغَرَ مِنْ ذَلِكَ ولا أَكْبَرَ إلا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ﴾ (يونس: 61).

وقال ﷻ: ﴿وكُلُّهُمْ آتِيهِ يَوْمَ القِيَامَةِ فَرْدًا﴾ (مريم: 95).

قال الطبري: "وجميع خلقه سوف يرد عليه يوم تقوم الساعة وحيدًا، لا ناصر له من

---

1 السابق نفسه.

2 يُنظر: أحوارشيده، خلف، **المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية** (عمان: دار حامد، 2006م)، ص33.

3 يُنظر: المهتار، طلال عامر، **مسؤولية الموظفين ومسؤولية الدولة في القانون المقارن** (بيروت: دار إقرأ، د.ط، د.ت)، ص11.

4 عمار، عوابدي، **نظرية المسؤولية الإدارية** (الجزائر: ديوان المطلوعات الجامعية، 1994م)، ص11.

الله، ولا دافع عنه، فيقضي الله فيه ما هو قاض، ويصنع به ما هو صانع"[1].

ومن العدل في الحاكمة أن الله ﷻ يضع الموازين القسط حكمًا بينه وبين عباده؛ قال ﷻ: ﴿ونَضَعُ الموازِينَ القِسْطَ لِيَوْمِ القِيَامَةِ فَلا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وإنْ كَانَ مِثْقَال حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَكَفَى بِنَا حَاسِبِينَ﴾ (الأنبياء: 47)، فيحكم بين الناس بالعدل، فلا يظلم أحدًا.

هذه المسؤولية التي يقررها الإسلام لدى أتباعه؛ إطار شامل المسؤولية القانونية التي تتعلق بحق المجتمع، أو حق الفرد، أو حقهما معًا، وهي مدار حديثنا، وهذه المسؤولية في الإسلام تقوم على فلسفة أن الإنسان في هذا الوجود مخلوق ملزم بسلوك معين واجب الإتباع فرضه عليه وجوده، فإذا حاد عن هذا السلوك المطلوب أضحى مسؤولاً[2]، ونجد هذه المعاني كاملة في السنة النبوية المطهرة في أكثر من موضع، منها حديث: «ألا كلكم راعٍ، وكلكم مسؤول عن رعيته...».

ووجد هذا الأساس في بناء الحوكمة الرشيدة سلوكًا راشدًا في مسيرة الخلافة الراشدة، فقد أكد أبو بكر الصديق رضي الله عنه بشفافية على مساءلته عن أعماله حين قال عند توليه مسؤولية الخلافة في أول خطبة له؛ قال: "أما بعد؛ أيها الناس، فإني قد وليت عليكم، ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني، الصدق أمانة، والكذب خيانة، والضعيف فيكم قوي عندي حتى أريح عليه حقه إن شاء الله، والقوي فيكم ضعيف حتى آخذ الحق منه إن شاء الله، لا يدع قوم الجهاد في سبيل الله إلا ضربهم الله بالذل، ولا تشيع الفاحشة في قوم قط إلا عمهم الله بالبلاء، أطيعوني ما أطعت الله ورسوله فإذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي..."[3].

وخطب الفاروق عمر رضي الله عنه في الناس يومًا، فقال: "إني لم أبعث عمالي ليضربوا

1 الطبري، **جامع البيان عن تأويل آي القرآن**، ج18، ص261.

2 التنوجي، عبد السلام، **مؤسسة المسؤولية في الشريعة الإسلامية** (طرابلس: جميعة الدعوة الإسلامية العالمية، 1994م)، ص7.

3 الطبري، **تاريخ الأمم والملوك**، ج2، ص238.

أبشاركم، ولا ليأخذوا أموالكم، فمن فعل به ذلك فليرفعه إلي أقصه منه"، قال عمرو بن العاص: "لو أن رجلاً أدب بعض رعيته؛ أتقصه منه؟"، قال: "إي والذي نفسي بيده إلا أقصه، وقد رأيت رسول الله ﷺ أقص من نفسه"[1].

والنص دلالة واضحة على أن الولاة والعمال ليسوا بمنأى عن تحمل المسؤولية عن تصرفاتهم وأفعالهم.

والمساءلة من منظور وضعي عملية للتحسين المستمر، أي إنها أداة لخفض السلبية في الأداء، وخلق استعداد مسبق، لدى العاملين لتجنب الأعمال التي من شأنها أن تؤدي إلى تلك الأنواع من الأخطاء لتلافيها، وبذلك يكون مفهوم المساءلة قد توسع أكثر، معناه الجوهري المتضمن التقديم للمساءلة أو المحاسبة أو إيقاع العقوبة، وبذلك يحقق مشاركة إيجابية بين طرفي العلاقة الوظيفية، ويشجع المديرين والعاملين على تحمل المساءلة وتحمل الخطأ جزءًا طبيعيًّا من عملية التعلم الوظيفي كما يجب أن يكون.

وهذه الأهداف من منظور شرعي تجد كثيرًا من الأصول والمبادئ التي تحكمها، ولعل أهمها قوله ﷺ: «مَا مِنْ عَبْدٍ يَسْتَرْعِيهِ الله رَعِيَّةً يَمُوتُ يَوْمَ يَمُوتُ وهُو غَاشٌّ لِرَعِيَّتِهِ إلا حَرَّمَ الله عَلَيْهِ الجَنَّةَ»[2].

قال ابن بطال: "هذا وعيد شديد على أئمة الجور، فمن ضيع من استرعاه الله أو خانهم أو ظلمهم، فقد توجه إليه الطلب بمظالم العباد يوم القيامة، فكيف يقدر على التحلل من ظلم أمة عظيمة؟ ومعنى «حرم الله عليه الجنة»؛ أي أنفذ الله عليه الوعيد ولم يرض عنه المظلومين"[3].

---

1 أبو داود، **السنن**، ج4، ص306، الحديث (4539).

2 يُنظر: البخاري، **الجامع الصحيح**، ج6، ص2614، الحديث (6731)؛ مسلم، **المسند الصحيح**، ج1، ص88، الحديث (383).

3 العسقلاني، **فتح الباري شرح صحيح البخاري**، ج13، ص128.

ومن الثابت أن المساءلة لا تؤتي ثمارها كاملة إلا في إطار من الرقابة المحكمة، فقد أوجب القرآن الكريم تفعيل منهج الرقابة الخارجية، وحق ولي الأمر في تطبيقها وجعلها جزءًا من واجباته، فضلاً عن وجوب بناء الرقابة الذاتية، وذلك أصلٌ من الدين يتمثل في الإيمان بيوم الحساب الذي يحاسب فيه كل عبد على كل ما عمل في هذه الحياة الدنيا، كما أنه يوجب الرفق بالموظفين، وتقوية الرقابة المالية، قال ﷻ في وصف نبيه ﷺ: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ الله لِنْتَ لهُمْ ولوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ القَلبِ لانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ واسْتَغْفِرْ لهُمْ وشَاوِرْهُمْ فِي الأمْرِ فَإذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّل عَلى الله إنَّ الله يُحِبُّ المتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران: 159)، ومن حمل هذا الشعور فإنه يبعد أن يحصل منه تعدٍّ على موظف تحت يده، أو منعه حقه، وهذه رقابة إيمانية دائمة، وهي أنجح الوسائل الرقابية على الإطلاق.

وفي مجال تقوية الرقابة المالية قال ﷻ: ﴿يَا أَيُّهَا الذِينَ آمَنُواْ لا تَخُونُواْ الله والرَّسُول وتَخُونُواْ أَمَانَاتِكُمْ وأنتُمْ تَعْلمُونَ﴾ (الأنفال: 27)، وسماه رسول الله ﷺ (غلولاً) كما تقدَّم، وفي المقابل فإن المتصف بالأمانة له أجر عظيم؛ قال ﷺ: «العامل بالحق على الصدقة كالغازي في سبيل الله ﷯ حتى يرجع إلى بيته»[1]، وهذه حوافز إيمانية تجعل العامل يتفانى في عمله، ويجتهد فيه، وهو مليء بسعادة غامرة؛ لأنه في عبادة ما دام في عمله، وكل ما يؤديه إلى بيت المال فكأنه متصدق به.

كما أوجب الإسلام توفير حياة كريمة للعامل أو الموظف حتى لا يهون ولا يخون، وفي هذا يقول ﷺ: «من ولي لنا عملاً فلم يكن له زوجة فليتزوج، أو خادم، فليتخذ خادمًا، أو مسكن، فليتخذ مسكنًا، أو دابة، فليتخذ دابة، فمن أصاب شيئًا سوى ذلك فهو غالٌّ أو سارقٌ»[2].

والحديث في مجمل دلالاته جمع كل ما يأمله أي موظف في عصرنا هذا، ونادرًا ما

1 الترمذي، **الجامع الصحيح**، ج3، ص37، الحديث (645).

2 ابن حنبل، أحمد بن محمد، **المسند**، تحقيق شعيب الأرنؤوط وآخرين (بيروت: مؤسسة الرسالة، ط1، 1421هـ)، ج4، ص294، الحديث (18044).

تستطيع دولة في العصر الحاضر أن تحقق مثل هذه المزايا لموظفيها، كما يدل على وجوب كفاية الراتب لتغطية النفقات الضرورية لمعيشة العامل.

ومجمل ما تقدم أن المساءلة لا تتم إلا بعد تحقيق مستوى معيشي لائق للموظف، وفي إطار محاكمة عادلة، وهذا من أهم أهداف ومقاصد الحوكمة الرشيدة.

خاتمة

لا تنفكُّ المعايير الإسلامية للحكومة الرشيدة عن أصول العقيدة الإسلامية في ترتيبات الحكم والإدارة، وتتفق مع منهج النبيين ومسالك المصلحين في بناء الدول، وقد انتهى هذا البحث إلى عدد من النتائج؛ أهمها:

– تطلق كلمة (الحوكمة) في اللغة ويراد بها إحكام العمل، يعني إتقانه، وبهذا المعنى تواترت المعاجم اللغوية والنصوص الشرعية قرآنًا وسنة.

– المعنى العام للحوكمة لا يخرج عن إطار مقاصد الشريعة في ترتيبات الحكم والإدارة، وتوجب اتباع جميع ما أقرته الشريعة الإسلامية من قواعد وأنظمة وتعاليم وأحكام.

– الرشد الأخذ بمقاصد الشرع الحكيم في تدبير الأمر وإصلاحه.

– لم يوضع نظام محدد لشكل الحكومة، ولا لتنظيم سلطانها، ولا لاختيار أهل الحل والعقد فيها، وإنما اكتفي بالنص على الدعائم الثابتة التي ينبغي أن تعتمد عليها نظم كل حكومة عادلة، ولا تختلف فيها أمة عن أمة.

– الحوكمة الرشيدة تجد أصولها في كثير من المبادئ الكلية للشريعة الإسلامية، في القرآن الكريم والسنة النبوية التي توجب المساءلة والرقابة والشفافية والتنزه عن الفساد المالي والإداري.

– الإدارة الرشيدة هي القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حياة للمواطن، وذلك باستغلال الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل.

– الحكم الجيد نمط متطور في الحكم والإدارة يتطلب تطبيقه ونجاحه وجود بيئة تشريعية تشمل قوانين يتطلبها العصر.

– اشتمل القرآن الكريم على كثير من الآيات الحاضَّة على القيام بالأمانة، والمحافظة عليها، والمحذرة من الخيانة، ومن الآيات القرآنية الحاضة على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ومن الآيات القرآنية الآمرة بمراعاة مصلحة الرعية، وتتبع شؤونها سواء كان الأمر صغيرًا أم كبيرًا.

– أوجبت السنة النبوية ترتيب أمور الحكم والإدارة على كثير من الأسس والقواعد التي تضمن نزاهة الحكم وشفافيته، بحيث يكون ولي الأمر كما أراده الله ﷻ خليفة له في أرضه، وما يتطلبه ذلك من قيام ولي الأمر بالأنشطة الإدارية والمالية بحيث تكون متفقة مع أمر الله ﻷ، ومتسقة مع هدي رسوله ﷺ، فلا غش، ولا خيانة، ولا رشوة، ولا تربح بالمنصب العام، وتأسيس الحكم والإدارة على مبدأ المشاورة.

– حظي التاريخ الإسلامي بكثير من الشواهد الدالة على أثر التربية الإيمانية في المدرسة النبوية على أفعال الصحابة رضوان عليهم، وما يرتب عليها من إيمانهم بأن الحكم الجيد أو الإدارة الرشيد كانت جزءٌ من عقيدة الصحابة رضوان الله عليهم، وقد أدركوا أن إيمانهم ليس مجرد دعوى، بل هو سلوك عملي وواقع تربوي.

– اشتمال القرآن الكريم والسنة النبوية على كثير من القواعد والأحكام الدالة على أن أداء الوظيفي على الوجه الأكمل مرتبط بأداء الأمانات الشرعية على الوجه المأمور به شرعًا، وأن أي تقصير من جانب الموظف – أيًّا كانت درجته – إخلال بواجب الأمانة، يوجب المؤاخذة في الدنيا، والعذاب الشديد في الآخرة، ومن ثم عليه أن يكون كاشفًا كل وجوه العمل وما يتصل به من حقوق وواجبات، حتى يتعرف المتعاملون معه على ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات.

– تحقق الشفافية الحوكمة الرشيدة في إطار منظومة متكاملة من القيم الشرعية أهمها أن صلاح الأمة في صلاح الأئمة، وجوب استكفاء الأمناء وتقليد النصحاء فيما

يفوض إليهم من الأعمال ويكله إليهم من الأموال؛ لتكون الأعمال بالكفاءة مضبوطة، والأموال بالأمناء محفوظة، وتعلية منهج الإفصاح وعدم الكتمان.

– تعمل المساءلة عند تطبيقها بالشكل المناسب وفق نصوص الشريعة الإسلامية ومقاصدها على تخليص المؤسسة من أبعاد المحسوبية، وتدفعها نحو الاستقامة والعمل وفق قواعد الجدارة وتكافؤ الفرص، فتوجه المساءلة الإدارية رسالة هادفة أساسها الإصلاح والتقويم ورفع كفاءة أداء العاملين.

– من شأن الرقابة الإدارية الفاعلة المنضبطة بميزان الشرع تحقيق أعلى درجات الانضباط المالي والإداري، وهذا ثابت بيقين بكثير من النصوص الشرعية، وما استنبط منها من قواعد فقهية.

– الرقابة المالية في نطاق المالية الإسلامية تطلق ويراد بها اتباع جميع ما أقرته الشريعة الإسلامية من قواعد وأنظمة وتعاليم وأحكام، التي تهدف بمجموعها إلى المحافظة على المال العام وصيانته وتنميته، سواء في مجال جمعه من مواردها التي أقرها الشرع، أو في مجال إنفاقه في مصارفه المقررة من دون تهاون أو تقصير.

– المساءلة من أهم معايير الحوكمة الرشيدة، ولا تحقق المقصود منها وفق مقاصد الشريعة إلا في إطار الرقابة المحكمة والمحاكمة العادلة التي لا تستثني ولا تحابي أحدًا.

– وجوب إتباع ما أقرته الشريعة الإسلامية من قواعد وأنظمة وتعاليم وأحكام، تهدف بمجموعها للمحافظة على المال العام وصيانته وتنميته، سواء في مجال جمعه من موارده التي أقرها الشرع، أو في مجال إنفاقه في مصارفه المقررة من دون تهاون أو تقصير، مع استمرار عملية المتابعة، والإشراف لتجنب الوقوع في الأخطاء، وتلافي التقصير والخلل إن وجد، ومعاقبة المسيء وزجره، والوصول إلى أفضل الطرق في إدارة المال العام، مع الأخذ بالحسبان مصلحة الأمة واستقرارها بعامة.

- تنمية الوعي المجتمعي بأهمية الحوكمة الإدارية في تحقيق نهضة الإصلاح الشامل ومقارنة ذلك بالأصول والثوابت الشرعية والمبادئ الكلية التي أتت بها الشريعة الإسلامية.

– عقد دورات علمية تدريبية متخصصة لزيادة الإلمام بقواعد الحوكمة والآثار الإيجابية المترتبة عليها.

References: المراجع:

Abū Sin, Aḥmad Ibrāhīm, *al-Idārah fī al-Islām*, (Cairo: Maktabah Wahbah, 1st Edition, 1404/1984).

Abū Yūsuf, Ya‘qūb bin Ibrāhīm, *al-Kharāj*, (Beirut: Dār al-Ma‘rifah li al-Ṭibā‘ah, 1399/1979).

Akhū Arshidah, Khalaf, *al-Mas‘alah wa Fa‘āliyyah fī Idārah al-Tarbawiyyah*, (Amman: Dār Hāmid li al-Nashr wa al-Tawzī‘, 1st Edition, 2006).

Al-Ḥakam, ‘Abd Allāh bin ‘Abd, *Sīrah ‘Umar ‘Abd ‘Azīz*, ed. Aḥmad ‘Ubayd, (Beirut: ‘Ālam al-Kutub, 6th Edition, 1404/1984).

Al-Alūsī Shihāb al-Dīn Maḥmūd bin ‘Abd Allāh al-Ḥusaynī, *Rūh al-Ma‘āni fī tafsir, al-Qur‘ān al-‘Aẓīm wa al-Sab‘ al-Mathānī*, ed. ‘Alī ‘Abd al-Bārī ‘Aṭiyyah, (Beirut: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyyah, 1st Editon, 1415).

Al-Dīnawarī, Ibn Qutaybah, *‘Uyūn al-Akhbār*, Beirut: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyyah, 1418).

Al-Dérimī, Abū Muḥammad ‘Abd Allāh bin ‘Abd al-Raḥmān bin Faḍl bin Bahrām bin al-Tamīmī al-Samarqandī, *Sunan al-Dārimī*, (Beirut: Dār Kutub al-‘Ilmiyyah).

Al-Faḥl, Māhir Yāsīn, *Al-Muntakhab min Sunnah al-Nabawiyyah*, (Cairo: 1384/1964).

Al-Fayrūz Ābadī, Muḥammad bin Ya‘qūb, *al-Qamūs al-Muḥīṭ*, (Beirut: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyyah, 2nd Edition, 1416/1996).

Al-Ghazālī, Abu al-Ḥāmid Muḥammad bin Muḥammad al-Ṭūsī, *Iḥyā’ ‘Ulūm al-Dīn*, (Beirut: Dār al-Ma‘rifah, 2010).

Al-Juwaynī, Abū al-Ma‘ālī ‘Abd al-Malik ‘Abd Allāh, *Ghiyāth al-Umam fī iltiyāth al-Ẓulam*, ed. ‘Abd ‘Aẓīm al-Dīb, (Maktabah Imām al-Ḥaramayn, 2nd Edition, 1401).

al-Khuzā‘ī, ‘Alī bin Muḥammad, *Takhrīj al-Dilālāt al-Sam‘iyyah*, ed. Iḥsān ‘Abbās, (Beirut: Dār al-Gharb al-Islāmī, 1st Edition, 1985).

Al-Lūzī, Mūsā, *Al-Tanmiyyah al-Idāriyyah: Mafāhim, al-Usus, al-Taṭbīqāt*, (Amman: Dār al-Wā ‘il, 2000).

Al-Marāṭī, ‘Abd Allāh al-Fītū, “al-Shafahiyyah al-Idāriyyah wa Ta’thīruha ‘alā sulūk wa Kafā‘ah al-Āmilīn”, (Risālah Mājistīr-Akādimyyat al-Dirāsāt al-‘Ulyā, Ṭarābulus, 2005.

Al-Māwardī, Abu al-Ḥasan ‘Alī bin Muḥammad bin Muḥammad bin Ḥabīb al-Baṣrī al-Baghdādī, *al-Aḥkām al-Sulṭāniyyah*, (Cairo: Dār al-Ḥadīth, no date).

Al-Méwardī, Abu al-Ḥasan ‘Alī bin Muḥammad bin Muḥammad bin Ḥabīb al-Baṣrī al-Baghdādī, *Durar al-Sulūk fī Siyāsat al-Mulūk*, ed. Fu‘ād ‘Abd al-Mun‘im Aḥmad, (Riyadh: Dār al-Waṭan).

Al-Mubārkafūrī, Abū al-‘Alā Muḥammad ‘Abd al-Raḥmān bin ‘Abd al-Raḥīm, *Tuḥfah al-Aḥwadhī bi Sharḥ Jāmi‘ al-Tirmidhī*, (Beirut: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyyah, no date).

Al-Mukhtār, Ṭalāl ʻĀmir, *Masʻūliyyat al-Muwaẓẓafīn wa Masʻūliyyat al- al-Dawlah fī al-Qanūn al-Muqāran*, (Beirut: Dār Iqra', no date).

Al-Munāwī, Al-Imām, *Fayḍ al-Qādir*, (Beirut: Dār al-Kutub al-ʻIlmiyyah, 1415/1994).

Al-Nawawī, Muḥyi al-Dīn Zakariya bin Sharaf*, Sharḥ Ṣaḥīḥ Muslim*, (Cairo: Dār al-Ḥadīth al-Qāhirah, 4th Editin, 1422/2001).

Al-Naysābūrī, Muslim bin al-Hajāj Abu al-Ḥasan al-Qushayrī, *Musnad al-Ṣaḥīḥ al-Mukhtaṣar bi Naql ilā Rasūl Allāh Sallā Allāh ʻalayhī wa Sallam al-Maʻrūf bi Ṣaḥīḥ Muslim*, ed. Muḥammad Fūʻād ʻAbd al-Bāqī, (Beirut: Dār Iḥyā' al-Turāth).

Al-Rāghib al-Aîfahānī, Abū al-Qāsim al-Ḥusayn bin Muḥammad, *al-Mufradāt fī Gharīb al-Qurʻān*, (Damascus: Dār al-Qalam, 1st Edition, 1412).

Al-Réshidī, Saʻīd ʻAlī, *al-Idārah bi al-Shafāfiyyah*, (Amman: Dār al-Kunūz al-Maʻrifah al-ʻIlmiyyah, 2007).

Al-Rāzī, Fakhr al-Dīn, *Al-Tafsīr al-Kabīr*, (Beirut: Dār Iḥyā' al-Turāth al-ʻArabī, 3rd Edition, 1420).

Al-Sijistānī, Abu Dawud Sulaymān bin al-Ashʻath al-Azdī, *Sunan Abī Dawud*, ed. Muḥyi al-Dīn ʻAbd al-Ḥamīd, (Beirut: Maktabah al-ʻasriyyah. No date).

Al-Suyūṭī, Jalāl al-Dīn, *Tarīkh al-Khulafā'*, (Egypt: Maṭbaʻah al-Saʻādah, 1371/1952).

Al-Tirmidhī, Muḥammad bin Īsā bin Sūrah bin Mūsā bin al-Ḍaḥḥāk Abū Īsā, *al-Jamiʻ al-Kabīr-Sunan al-Tirmidhī*, (Beirut: Dār al-Gharb al-Islāmī, 1998).

Al-Ṭabarī, Al-Muḥibb*, al-Riyāḍ al-Naḍrah fī manāqib al-ʻAshrah*, (Beirut: Dār al-Kutub al-ʻIlmiyyah, 1407/1987).

Al-Ṭabarī, Ibn Jarīr*, Jāmiʻ al-Bayān fī Ta'wīl al-Qurʻān*, Aḥmad Muḥammad Shākir, (Beirut: Muʻassasah al-Risālah, 1st Edition, 1420/2000).

Al-Ṭabarī, Ibn Jarir, *Tarīkh al-Umam wa al-Muluk*, (Beirut: Muʻassasah ʻIzz al-Dīn li al-Ṭibāʻah wa al-Nashr, 1st Edition, 1405/1985).

Al-Zabīdī, Muḥammad bin Muḥammad bin ʻAbd al-Razzāq al-Murtaḍā al-Ḥusaynī, *Tāj al-ʻArūs min Jawāhir al-Qāmū*s, (Dār al-Hidāyah).

ʻĀl Ḥamād, Ṭāriq ʻAbd Allah, *Ḥawkamah al-Sharikāt al-Muqayyadah bi Sūq al-Awrāq al-Māliyah*, (No place: Dār al-Jāmiʻah al-Jadīdah, 2010).

Baʻlabakī, Munīr, *al-Mawrid*, (Dār al-ʻilm al-Malāyīn, 1986).

Fawzī Ḥubaysh, *al-Idārah al-ʻĀmmah wa Tanẓīm al-Idārī*, (Beirut: Dār al-Nahḍah al-ʻArabiyyah, 1411/1991).

Ibn Ḥajar, Abū al-Faḍl Aḥmad bin ʻAlī bin Muḥammad bin Aḥmad al-Asqalānī, *al-Iṣābah fī Tamyīz al-Ṣaḥābah*, ed. Ādil ʻAbd al-Mawjūd wa ʻAlī Muḥammad Muʻawwaḍ, (Beirut: Dār al-Kutub al-ʻIlmiyyah, 1st Edition, 1415).

Ibn Ḥajar, Aḥmad bin ʻAlī al-ʻAsqalānī, *Fatḥ al-Bārī Sharḥ Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*, ed. ʻAbd al-ʻAzīz Bāz and Muḥibb al-Dīn al-Khaṭīb, (Beirut: Dār al-Maʻrifah, 1379).

Ibn Ḥanbal, Abū ʻAbd Allāh Aḥmad bin Muḥammad bin Ḥanbal, *Musnad al-Imām Aḥmad*, ed. Shuʻayb Al-Arnāʻūt, wa Ādil Murshid taḥta Ishrāf ʻAbd Allāh ʻAbd al-Muḥsin al-Turkī, (Beirut: Muʻassasat al-Risālah, 1st Edition, 1421/2001).

Ibn al-Athīr, Abū al-Ḥasan ʻAlī bin Abī al-Karam Muḥammad bin Muḥammad bin ʻAbd al-Karīm bin ʻAbd al-Wāḥid al-Shaybānī al-Jazarī, ʻIzz al-Dīn, *al-Kāmil fī al-Tarīkh*, ed. ʻUmar ʻAbd al-Salām Tadmurī, (Beirut: Dār al-Kitāb al-ʻArabī, 1st Edition, 1417/1997).

Ibn Al-Jawzī, *Sīrah ʻUmar ibn al-Khaṭṭāb*, (Beirut: Ṭabʻah ʻĀlam al-Kutub, 1404/1984).

Ibn Baṭṭāl, Abu al-Hasan ʻAlī bin Khalf bin ʻAbd al-Malik, *Sharḥ Ṣaḥīḥ Bukharī*, ed. Abū Tamīm Yāsir Yāsir bin Ibrāhīm, (Riyadh: Maktabah al-Rushd, 2nd edition, 1423/2003).

Ibn Kathīr, Abū al-Fidā' Ismāʻīl bin ʻUmar al-Qurashī al-Baṣrī al-Damashqī, *al-Bidāyah wa al-Nihāyah*, (Dār al-Fikr, 1407/1986).

Ibn Manẓūr, Muhammad bin Mukarram, *Lisān al-'Arab*, ed. Amīn Muḥammad 'Abd al-Wahāb wa Muḥammad Ṣādiq al-'Ūbaydī, (Mu'asssah al-Tarīkh, Dār Iḥyā' al-Turāth al-'Arabī).

Ibn 'Abd Barr, Abū 'Umar Yūsuf bin 'Abd Allāh bin Muḥammad bin 'Āṣim al-Namiri, *al-Isti'āb fī Ma'rifat al-Dīn*, ed. 'Alī Muḥammad al-Bajāwī, (Beirut: Dār al-Jīl, 1412/1992).

Ibn Nujaym, *al-Ashbāh wa al-Naẓā'ir*, ed. 'Abd al-Aẓīz Muḥammad, (No place: Mu'assasat al-Ḥalabī, 1387/1968).

Ibn Rajab al-Ḥanbalī, *Jāmi' al-'Ulūm wa al-Ḥikam*, (al-Ḥalabī, 1400/1980).

Ibn Ṭabāṭabā, *al-Fakhrī fī Adaāb al-Sulṭāniyyah wa Duwal al-Islāmiyyah*, (Dār al-Ma'ārif, 1923).

Khallāf, 'Abd al-Wahhāb, *al-Siyāsah al-Shar'iyyah*, (Cairo: Dār al-Ansār, 1973).

Majdalāwī, Fārūq Sa'īd, *al-Idārah al-Islāmiyyah fī 'Ahd 'Umar bin al-Khaṭṭāb*, (Beirut: Dār al-Nahḍah al-'Arabiyyah, 1411/1991).

Rayyān, Ḥusayn Rātib, *al-Riqābah al-Māliyyah fī al-Islām*, (Amman: Dār al-Nafā'is, 1419/1999).

Shaḥḥātah Ḥusayn, *Majallat al-Iqtiṣād al-Islāmī*, Issue 4, Shar Rabī' al-Awwal 1404, December, 1984.

Shaltūt, Maḥmūd, *al-Islām Aqīdah wa Sharī'ah*, (Cairo: Dār al-Shurūq, 2007).

Ṭuqūsh, Muḥammad Suhayl, *Tarīkh al-Khulafā' al-Rāshīdīn al-Futūḥāt wa Injāzāt al-Siyāsiyah*, (Beirut: Dār al-Nafā'is, 1st Edition, 1424/2003).

Guidelines to Contributors

At-Tajdid is a refereed journal published twice a year (June and December) by the International Islamic University Malaysia (IIUM). Articles are published based on recommendation by at least two specialized peer reviewers. Submissions must strictly abide by the following rules and terms:

- Be the author's original work. Simultaneous submissions to other journals as well as previous publication thereof in any format (as journal articles or book chapters) are not accepted. (Should this happen, the author is duty bound to refund the honorarium paid to the reviewers.)
- Be between 5000 and 7000 words including the footnotes (articles); book reviews between 1500 and 4000 words; conference reports between 1000 and 2500 words.
- Include a 200-250 abstract both in Arabic and English.
- Cite all biographical information in footnotes when the source is mentioned for the first time (e.g., full name[s] of the author[s], complete title of the source, place of publication, publisher, date of publication, and the specific page[s] being cited). For subsequent citations of the source, list the author's last name, abbreviate the title, and give the relevant page number(s).
- Provide a separate full bibliographical list of all sources cited at the end of the article.
- Qur'anic references (e.g. name of *surah* and number of verse[s]) must be given in the main text immediately after the verse[s] cited as follows: Al-Baqarah: 25).
- Hadith citations must be according to the following format: Al-Bukhāri, Muḥammad ibn Ismāʿīl, *al-Jāmiʿ al-Ṣaḥīḥ* (Beirut: Dār Iḥyā' al-Turāth al-ʿArabī, 1404/1988), "Kitāb al-Zakāh", ḥadīth no. x, vol. y, p. z.
- Titles of Arabic books and encyclopedias as well as names of Arabic journals cited must be in **bold characters**. Counterparts of all these in English and other non-Arabic languages using Latin script must be *italicized*. Titles of journal articles, encyclopedia entries, and chapters in collective books in any language must be put between inverted commas ("….").
- Traditional Arabic should be used for main text (16 points) and footnotes (12 points) of articles/book reviews and conference reports. Simplified Arabic must be used for main title (20 points) and subtitles (18 points).
- Include a cover sheet with author's full name, current university or professional affiliation, mailing address, phone/fax number(s), and current e-mail address. Provide a two-sentence biography.
- The editor and editorial Board retain the right to return material accepted for publication to the author for any changes, stylistic and otherwise, deemed necessary to preserve the quality standard of the journal.
- Submissions should saved in Rich Text Format (RTF) and sent to tajdidiium@iium.edu.my or trough website: http://journals.iium.edu.my/at-tajdid/index.php/Tajdid



A Refereed Arabic Biannual
Published by International Islamic University Malaysia

Volume 22 **1439/2018** **Issue No. 43 A**

مؤشر مدركات الفساد

الصادر عن مؤسسة الشفافية الدولية: transparency.org

يعتبر مؤشر مدركات الفساد مؤشراً مُركباً ويسمى بمسح المسوح حيث يعتمد على البيانات التي يتم جمعها عن طريق مسوح واستطلاعات رأي متخصصة انطباعية تقوم بها مؤسسات دولية مستقلة عن طريق اسناد درجة تتراوح بين 0 (الأكثر فساداً) و100 (الاكثر نزاهة)، ثم استخدام معادلة خاصة لوضع النتائج السنوية.

يغطي مؤشر مدركات الفساد مجموعة من المواضيع التي تهم الصالح العام، مثل القدرة على الحد من الرشوة، وتفعيل آليات المساءلة، والقدرة على الرصد لكيفية استخدام الأموال العامة والحد من اختلاس المال العام واستغلال المسؤولين لمناصبهم لتحقيق مكاسب شخصية، وقدرة الحكومة على الحد من الفساد والاجراءات الروتينية والبيروقراطية، التي تساهم في زيادة فرص ظهور الفساد والمحسوبيات والمحاباة في التعيين بالوظائف والمناصب الحكومية، وملاحقة الفاسدين والقوانين الناظمة لذلك. كما يتطرق لحماية المبلغين عن الفساد والصحفيين والمحققين في حال تبليغهم عن حالات الفساد، وقدرة المجتمع المدني من الوصول الى المعلومات ذات الشأن العام ومساحة المساءلة المتاحة للمواطنين والمواطنات، بالإضافة الى القدرة على تحقيق العدالة وانفاذ القانون.

لا يقيس مؤشر مدركات الفساد الاحتيال الضريبي، أو غسل الأموال، أو السرية المالية، أو التدفقات غير المشروعة للأموال، أو أشكال أخرى من فساد القطاع الخاص.

ويقدم مؤشر مدركات الفساد تصور للحكومات عن فعالية جهودها في مكافحة الفساد وتحسين نظم النزاهة. كما يتم استخدامه من قبل المستثمرين كأداه للاستناد عليها لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتقييم المخاطر المرتبطة بالفساد ليتم البت فيما إذا كان البلد أمنا للاستثمار أم لا. وايضًا تستخدمه المؤسسات الدولية كأداة لتصنيف الدول وتقييم مدى فعالية جهودها في ترسيخ الحاكمية الرشيدة وتحقيق العدالة في القطاع العام.

يقيس مؤشر مدركات الفساد؟

- الرشوة؛
- تحويل الأموال العامة إلى غير مقاصدها الأصلية؛
- استعمال المسؤولين للمنصب العام لتحقيق المكاسب الخاصة دون مواجهة العواقب؛
- قدرة الحكومات على احتواء الفساد في القطاع العام؛

- البيروقراطية المفرطة في القطاع العام التي قد تزيد من فرص حدوث الفساد؛
- استعمال الواسطة في التعيينات في الخدمة المدنية؛
- وجود القوانين التي تضمن قيام المسؤولين العامين بالإفصاح عن أموالهم واحتمال وجود تنازع في المصالح؛
- الحماية القانونية للأشخاص الذين يُبلغون عن حالات الرشوة والفساد؛
- استيلاء أصحاب المصالح الضيقة على الدولة؛
- الوصول إلى المعلومات المتصلة بالشؤون العامة/الأنشطة الحكومية.

ولا يغطي الجوانب الآتية:

- ☒ تصورات المواطنين أو تجربتهم المباشرة مع الفساد؛
- ☒ الاحتيال الضريبي؛
- ☒ التدفقات المالية غير القانونية؛
- ☒ ممكّنو الفساد (المحامون، المحاسبون، المستشارون الماليون، إلخ.)؛
- ☒ تبييض الأموال؛
- ☒ فساد القطاع الخاص؛
- ☒ الاقتصادات والأسواق غير المنظمة.

وبناء على نتائج مؤشر مدركات الفساد توصي منظمة "رشيد" بما يلي:

- ✓ التزام الحكومات بإدراج العمل على ترسيخ الحاكمية الرشيدة ومكافحة الفساد ضمن الأولويات الحكومية، من خلال ترسيخ ثقافة وممارسات النزاهة والشفافية والمساءلة والتشاركية، واعتماد نظام نزاهة وطني شمولي لجميع القطاعات دون

استثناء، والعمل على ترسيخ المساواة والعدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص وسيادة القانون.

- ✓ تعزيز دور الهيئات والمؤسسات الرقابية مثل هيئة النزاهة ومكافحة الفساد وديوان المحاسبة وغيرها، من خلال رصد الأموال والموارد الكافية لها وتعزيز استقلاليتها الإدارية والمالية ودعم بناء قدراتها، وتمكينها من تطوير أدوات فعالة للوقاية والرصد والرقابة لمواكبة التطـور السـريع، بالإضافة إلى توسـيع أدوارها وشمول الرقابة على جميع القطاعات التي يتم تمويلها من الموازنة العامة، ووضـع آليـات متنوعـة لتعزيـز الشـفافية والمسـاءلة فـي عمل هيئات إنفـاذ القانـون.
- ✓ استكمال موائمة جميع التشريعات لتتوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
- ✓ جعل نتائج لجنة متابعة توصيات تقرير ديوان المحاسبة متاحة للعموم بشكل دوري ومحدث.
- ✓ ضمان التعاقد الشفاف لمكافحة التجاوزات وتضارب المصالح.
- ✓ إنشاء سجلات مركزية شفافة للشركات الأجنبية التي تتقدم لعطاءات على العقود العامة وشراء العقارات.
- ✓ الاسراع في إقرار قانون حق الحصول على المعلومات حسب المعايير الفضلى وضمان الإفصاح الاستباقي عن المعلومات للجمهور الكترونياً وبطريقة واضحة وقابلة للتحليل وبشكل دوري.
- ✓ نشر البيانات بشأن الإنفاق العام وتوزيع الموارد في جميع القطاعات وبشكل مبسط لتسهيل عملية المشاركة والمساءلة الشعبية المستندة على المعلومات والأرقام الفعلية، وذلك لتعزيز الثقة بين المواطن والدولة.

- ✓ نشر المعلومات الواردة في إقرارات إشهار الذمة المالية للنواب والموظفين العموميين وقيادات الجهاز الحكومي والقائمين على إدارة الاموال العامة حتى في حالات الطوارئ وأعضاء اللجان المالية، إلكترونيا وتحديثها سنويا.
- ✓ فتح قنوات التواصل الفعال بين الحكومة والمواطنين.
- ✓ رصد المخالفات من قبل هيئات إنفاذ القانون ومحاسبة المخالفين.
- ✓ شمول صناديق التبرعات المحلية والدولية تحت رقابة ديوان المحاسبة والجهات الرقابية.
- ✓ ضمان حرية الرأي والتعبير والتجمع السلمي وإتاحة بيئة داعمة للنشطاء والاعلام. وتوفير منظومة تشريعية داعمه لعمل منظمات المجتمع المدني واستقلاليته وحوكمته وضمان الرقابة اللاحقة عليه من جهة، وحوكمة الجهات واللجان الحكومية المسؤولة عن هذا القطاع من جهة أخرى ومنع والممارسات التعسفية، واتخاذ الاجراءات القانونية بحق المتجاوزين.
- ✓ ضمان تطوير نظام حماية المبلغين عن الفساد وتشجيع التبليغ ودعم من عانوا من الفساد.
- ✓ ملاحقة جميع الفاسدين دون استثناء وضمان حصولهم على محاكمات عادلة.
- ✓ ضمان التطبيق السليم لأتمتة الخدمات الحكومية.
- ✓ إضافة الحوافز لغايات تشجيع موظفين الدولة للإبلاغ عن حالات الفساد.
- ✓ توعية موظفي الدولة بأهمية تطبيق مدونة قواعد السلوك وربطها بالحوافز ونظم المكافأت والعلاوات.
- ✓ رصد ورقابة خروقات سياسة الباب الدوار (Revolving door) أي الحد من تنقل الأفراد بين الأدوار كمشرعين ومسؤولين في المناصب العامة من جهة والوظائف في

نفس القطاع الخاص أو التطوعي من جهة أخرى، واعتماد فترة انتقالية مناسبة للوقاية، وتكييف العقوبات الجزائية المناسبة والرادعة.

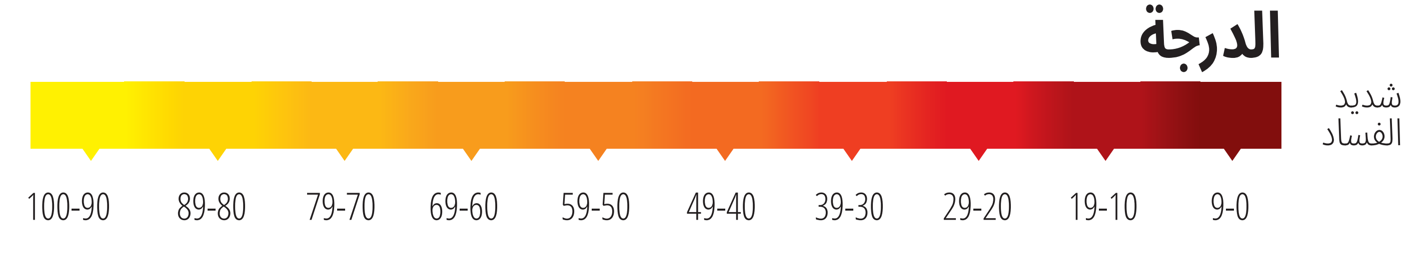
- ✓ اعتماد الشفافية في التعيينات الحكومية وضرورة الافصاح عن معايير الاختيار ونتائج كافة مراحل التعيين.

***



مؤشر مُدرَكات الفساد 2023

المستويات المُدرَكة لفساد القطاع العام في 180 بلد/ إقليم حول العالم.



لا توجد بيانات

حدود مُتنازع عليها*

خطوط تحكّم*

*تتبع التسميات المستخدمة وطريقة عرض المواد على هذه الخريطة ممارسات الأمم المتحدة، على حدّ علمنا في يناير 2024. وهي لا تعني التعبير عن أي رأي من جانب منظمة الشفافية الدولية بشأن الوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو لسلطاتها أو فيما يتعلق بترسيم حدودها أو تخومها.

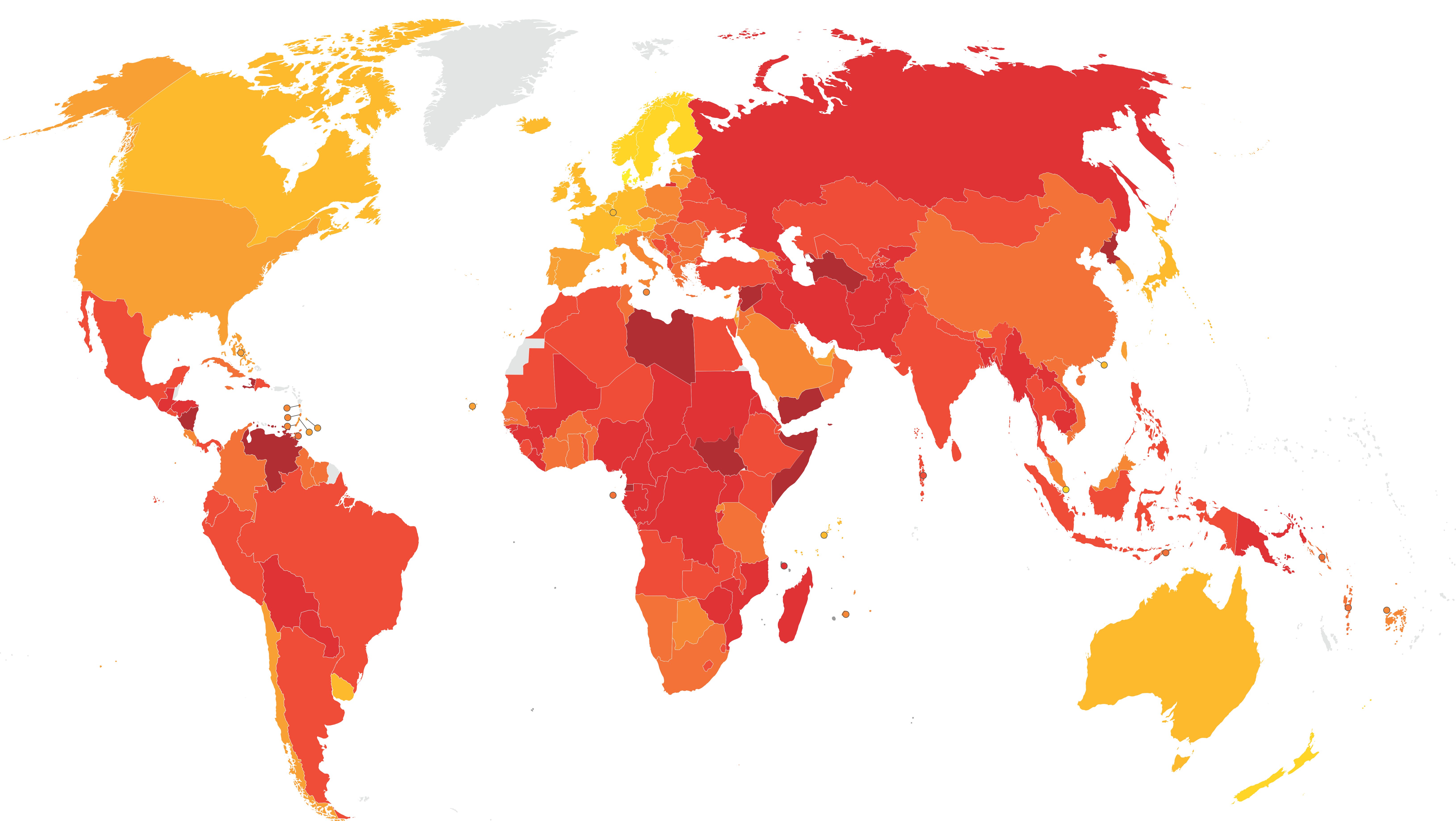
CPI2023#

www.transparency.org/cpi



مؤشر مُدركات الفساد 2023

المستويات المُدركة لفساد القطاع العام في 180 بلد/ إقليم حول العالم.



الدرجة	البلد/ الإقليم
90	الدنمارك
87	فنلندا
85	نيوزيلاندا
84	النرويج
83	سنغافورة
82	السويد
82	سويسرا
79	هولندا
78	ألمانيا
78	لوكسمبورج
77	أيرلندا
76	كندا
76	إستونيا
75	أستراليا
75	هونج كونج
73	بلجيكا
73	اليابان
73	أوروغواي
72	آيسلندا
71	النمسا
71	فرنسا
71	سيشيل
71	المملكة المتحدة
69	بربادوس
69	الولايات المتحدة
68	بوتان
68	الإمارات العربية المتحدة
67	تايوان
66	شيلي
64	جزر البهاما
64	كابو فيردي
63	كوريا الجنوبية
62	إسرائيل
61	ليتوانيا
61	البرتغال
60	لاتفيا
60	سانت فنسنت وجزر غرينادين
60	إسبانيا
59	بوتسوانا
58	قطر
57	تشيكيا
56	دومينيكا
56	إيطاليا
56	سلوفينيا
55	كوستاريكا
55	سانت لوسيا
54	بولندا
54	سلوفاكيا
53	قبرص
53	جورجيا
53	غرينادا
53	رواندا
52	فيجي
52	المملكة العربية السعودية
51	مالطة
51	موريشيوس
50	كرواتيا
50	ماليزيا
49	اليونان
49	ناميبيا
48	فانواتو
47	أرمينيا
46	الأردن
46	الكويت
46	الجبل الأسود
46	رومانيا
45	بلغاريا
45	سان تومي وبرينسيبي
44	جامايكا
43	بنن
43	غانا
43	عُمان
43	السنغال
43	جزر سليمان
43	تيمور - ليشتي
42	البحرين
42	الصين
42	كوبا
42	هنغاريا
42	مولدوفا
42	مقدونيا الشمالية
42	ترينيداد وتوباغو
41	بوركينا فاسو
41	كوسوفو
41	جنوب أفريقيا
41	فيتنام
40	كولومبيا
40	كوت ديفوار
40	غيانا
40	سورينام
40	تنزانيا
40	تونس
39	الهند
39	كازاخستان
39	ليسوتو
39	ملديف
38	المغرب
37	الأرجنتين
37	ألبانيا
37	بيلاروس
37	إثيوبيا
37	غامبيا
37	زامبيا
36	الجزائر
36	البرازيل
36	صربيا
36	أوكرانيا
35	البوسنة والهرسك
35	الجمهورية الدومينيكية
35	مصر
35	نيبال
35	بنما
35	سيراليون
35	تايلند
34	إكوادور
34	إندونيسيا
34	ملاوي
34	الفلبين
34	سري لانكا
34	تركيا
33	أنغولا
33	منغوليا
33	بيرو
33	أوزبكستان
32	النيجر
31	السلفادور
31	كينيا
31	المكسيك
31	توغو
30	جيبوتي
30	إسواتيني
30	موريتانيا
29	بوليفيا
29	باكستان
29	بابوا غينيا الجديدة
28	غابون
28	لاوس
28	مالي
28	باراغواي
27	الكاميرون
26	غينيا
26	قيرغيزستان
26	روسيا
26	أوغندا
25	ليبيريا
25	مدغشقر
25	موزامبيق
25	نيجيريا
24	بنغلاديش
24	جمهورية أفريقيا الوسطى
24	إيران
24	لبنان
24	زمبابوي
23	أذربيجان
23	غواتيمالا
23	هندوراس
23	العراق
22	كمبوديا
22	الكونغو
22	غينيا بيساو
21	إريتريا
20	أفغانستان
20	بوروندي
20	تشاد
20	جزر القمر
20	جمهورية الكونغو الديمقراطية
20	ميانمار
20	السودان
20	طاجيكستان
18	ليبيا
18	تركمانستان
17	غينيا الاستوائية
17	هايتي
17	كوريا الشمالية
17	نيكاراغوا
16	اليمن
13	جنوب السودان
13	سوريا
13	فنزويلا
11	الصومال

الدرجة

شديد الفساد — 9-0 | 19-10 | 29-20 | 39-30 | 49-40 | 59-50 | 69-60 | 79-70 | 89-80 | 100-90 — شديد النزاهة


لا توجد بيانات


حدود مُتنازع عليها*

خطوط تحكّم*

*تتبع التسميات المستخدمة وطريقة عرض المواد على هذه الخريطة ممارسات الأمم المتحدة، على حدّ علمنا في يناير 2024. وهي لا تعني التعبير عن أي رأي من جانب منظمة الشفافية الدولية بشأن الوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو لسلطاتها أو فيما يتعلق بترسيم حدودها أو تخومها.

#CPI2023

www.transparency.org/cpi

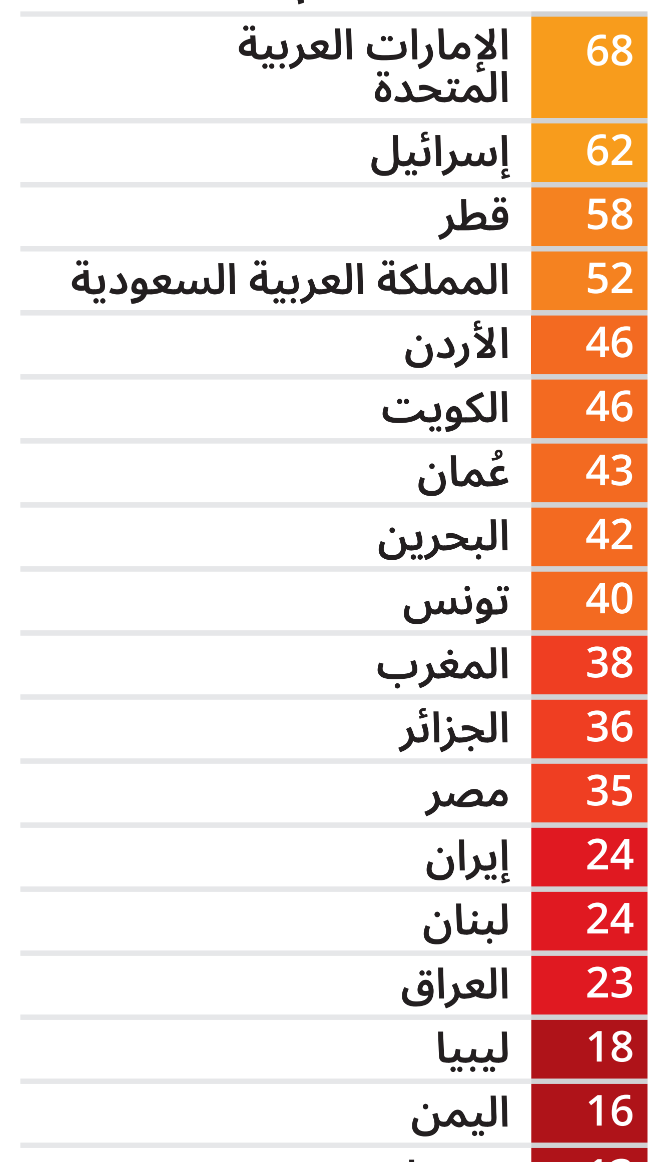


مؤشر مُدركات الفساد 2023

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

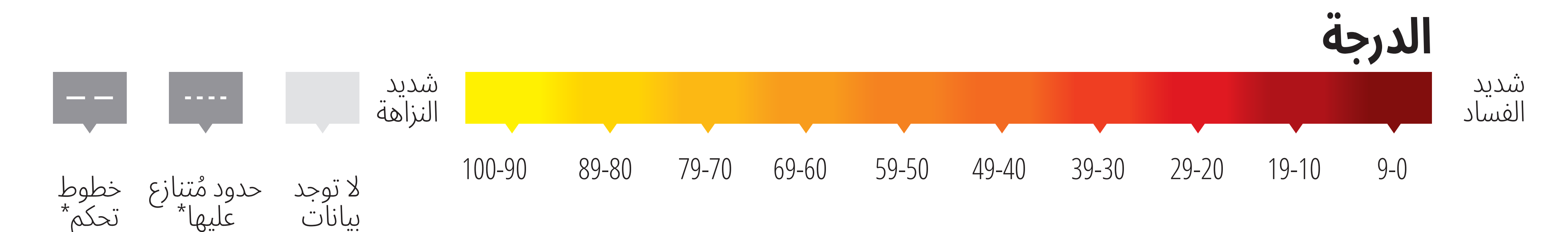
38/100

الدرجة المتوسطة



الدرجة	البلد/ الإقليم
68	الإمارات العربية المتحدة
62	إسرائيل
58	قطر
52	المملكة العربية السعودية
46	الأردن
46	الكويت
43	عُمان
42	البحرين
40	تونس
38	المغرب
36	الجزائر
35	مصر
24	إيران
24	لبنان
23	العراق
18	ليبيا
16	اليمن
13	سوريا

لم تُدرّج فلسطين في مؤشر مُدركات الفساد لهذا العام، حيث لم تصنّف من قِبَل ثلاثة مصادر وهو الحد الأدنى المطلوب.



*تتبع التسميات المستخدمة وطريقة عرض المواد على هذه الخريطة ممارسات الأمم المتحدة، على حدّ علمنا في يناير 2024. وهي لا تعني التعبير عن أي رأي من جانب منظمة الشفافية الدولية بشأن الوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو لسلطاتها أو فيما يتعلق بترسيم حدودها أو تخومها.

CPI2023#

www.transparency.org/cpi



مؤشر مُدرَكات الفساد 2023

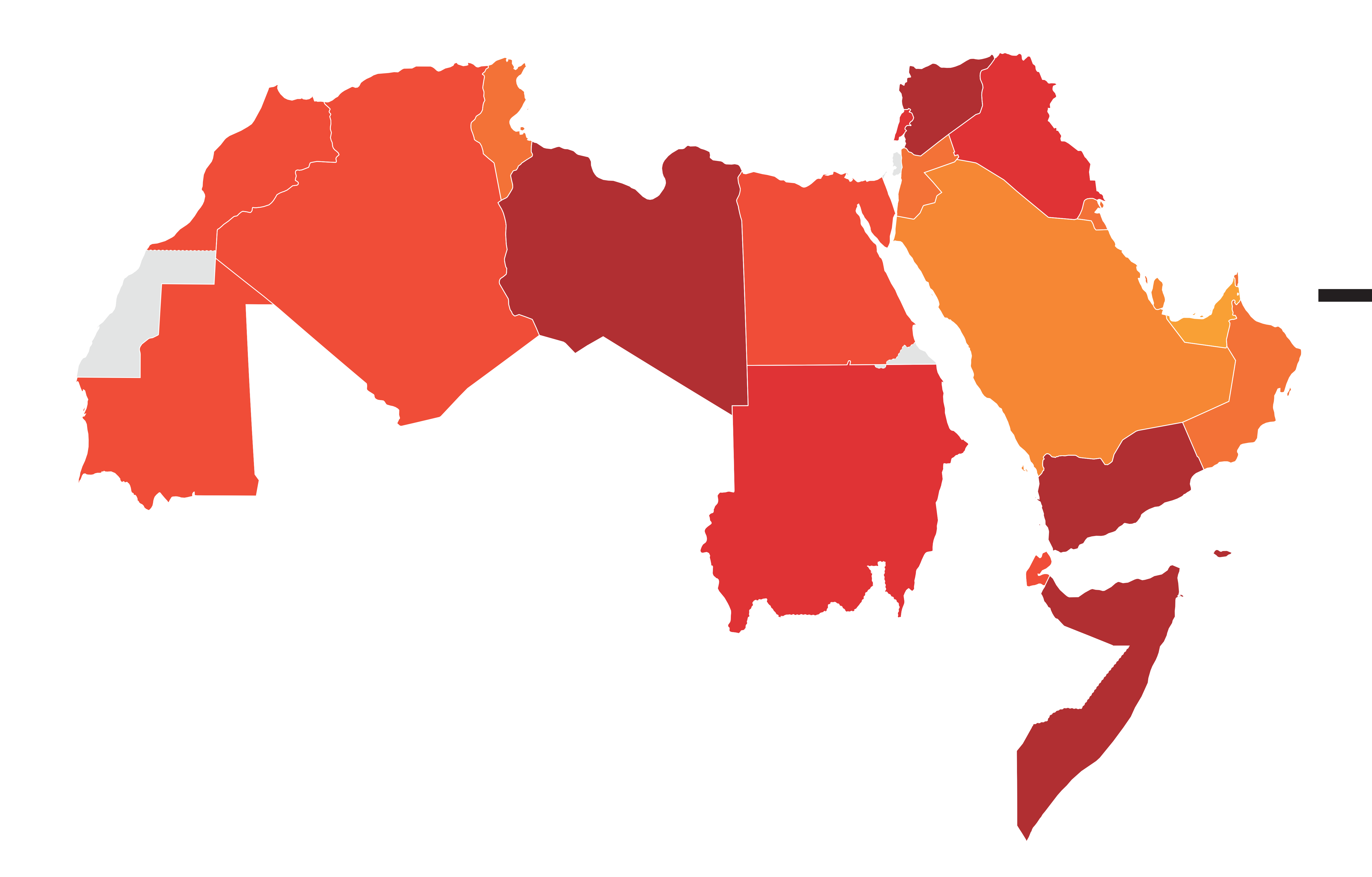
الدول العربية

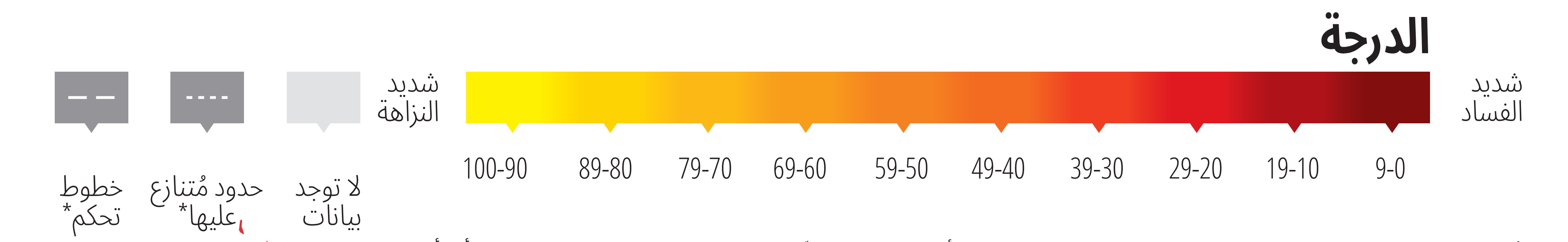
34/100

الدرجة المتوسطة

الدرجة	البلد/ الإقليم
68	الإمارات العربية المتحدة
58	قطر
52	المملكة العربية السعودية
46	الأردن
46	الكويت
43	عُمان
42	البحرين
40	تونس
38	المغرب
36	الجزائر
35	مصر
30	جيبوتي
30	موريتانيا
24	لبنان
23	العراق
20	جزر القمر
20	السودان
18	ليبيا
16	اليمن
13	سوريا
11	الصومال

لم تُدرّج فلسطين في مؤشر مُدركات الفساد لهذا العام، حيث لم تصنّف من قِبَل ثلاثة مصادر وهو الحد الأدنى المطلوب.





*تتبع التسميات المستخدمة وطريقة عرض المواد على هذه الخريطة ممارسات الأمم المتحدة، على حدّ علمنا في يناير 2024. وهي لا تعني التعبير عن أي رأي من جانب منظمة الشفافية الدولية بشأن الوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو لسلطاتها أو فيما يتعلق بترسيم حدودها أو تخومها.

CPI2023#

www.transparency.org/cpi